



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza vybraných produktů vybrané společnosti  
Strategic Analysis of a Selected Products of a Selected Company

Student:

Karolína Hamplová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Karolína Hamplová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: Strategická analýza vybraných produktů vybrané společnosti  
Strategic Analysis of a Selected Products of a Selected Company  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Prezentace společnosti
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. 2nd ed. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.

MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděkan pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 14.5.2020

  
.....  
Karolína Hamplová

### **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucí bakalářské práce paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za cenné rady, návrhy a připomínky při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti KVADOS a.s. za poskytnuté informace a materiály.

# Obsah

1	Úvod.....	9
2	Význam a struktura strategické analýzy .....	10
2.1	Vymezení základních pojmů .....	10
2.1.1	Strategie .....	10
2.1.2	Strategický management.....	11
2.1.3	Strategická analýza .....	11
2.1.4	Vize, mise, cíle.....	12
2.2	Analýza vnějšího prostředí .....	13
2.2.1	Analýza PEST .....	15
2.2.2	Porterův model pěti sil .....	18
2.2.3	Metoda scénářů .....	22
2.2.4	Analýza 4C .....	22
2.3	Analýza vnitřního prostředí .....	23
2.3.1	Analýza klíčových faktorů.....	23
2.3.2	Finanční analýza .....	25
2.3.3	Model 7S McKinsey .....	29
2.3.4	Analýza VRIO .....	30
2.3.5	Hodnotový řetězec .....	32
2.4	Analýzy vnitřního i vnějšího prostředí .....	32
2.4.1	SWOT analýza.....	32
2.4.2	SPACE analýza.....	36
2.4.3	Matice BCG .....	38
2.4.4	Matice GE-McKinsey .....	39
3	Prezentace společnosti .....	41
4	Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti .....	43
4.1	PEST .....	43
4.1.1	Politické faktory.....	43
4.1.2	Ekonomické faktory.....	44
4.1.3	Sociální faktory .....	49
4.1.4	Technologické faktory .....	53
4.2	Porterův model pěti sil .....	54
4.2.1	Smluvní síla dodavatelů.....	54
4.2.2	Smluvní síla kupujících .....	56
4.2.3	Hrozba substitučních výrobků .....	57
4.2.4	Rivalita mezi podniky .....	57

4.2.5	Riziko vstupu potenciálních konkurentů .....	59
4.3	Analýza klíčových faktorů .....	59
4.3.1	Faktory technického rozvoje .....	59
4.3.2	Marketingové a distribuční faktory .....	60
4.3.3	Výrobní faktory a řízení výroby .....	60
4.3.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	62
4.3.5	Finanční a rozpočtové faktory .....	63
4.4	Finanční analýza .....	64
4.4.1	Ukazatelé rentability .....	64
4.4.2	Ukazatele likvidity .....	65
4.4.3	Ukazatele aktivity .....	65
4.4.4	Ukazatelé zadluženosti .....	66
4.5	SWOT analýza .....	66
4.5.1	Silné stránky .....	67
4.5.2	Slabé stránky .....	68
4.5.3	Příležitosti .....	69
4.5.4	Hrozby .....	70
4.5.5	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	70
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení .....	71
5.1	Rozšíření partnerské sítě .....	71
5.2	Průnik na trh malých podniků .....	72
6	Závěr .....	74
	Seznam použité literatury .....	75
	Seznam zkratk .....	78
	Seznam grafů .....	79
	Seznam obrázků .....	80
	Seznam tabulek .....	81



# 1 Úvod

Předmětem této bakalářské práce je zpracovat strategickou analýzu vybraných produktů vybrané společnosti.

Strategické řízení je důležité pro úspěšné dlouhodobé fungování firmy. Pro správné řízení je potřeba zanalyzovat situaci pomocí strategické analýzy a následně zvolit vhodnou strategii. Okolí podniků se neustále mění a je důležité si uvědomovat podmínky, které na podnik působí. Podnik také potřebuje na rychle měnící se faktory být připravený a patřičně na ně reagovat. Měl by znát své silné i slabé stránky a snažit se slabé eliminovat a silné vhodně využívat.

Cílem této práce je na základě strategické analýzy zhodnotit aktuální postavení firmy.

Společnost, která byla vybrána pro potřeby zpracování této práce je společnost KVADOS a.s. Je to společnost vyrábějící software pro obchodní a obchodně-výrobní firmy se sídlem v Moravskoslezském kraji. Vzhledem k širokému portfolio produktů společnosti byly pro potřeby práce vybrány pouze dva produkty společnosti – systém myTEAM® pro automatizaci vnitrofiremních procesů a produkt mySTOCK® WMS pro optimalizaci skladů.

V praktické části budou aplikovány vybrané metody na prostředí společnosti KVADOS. K analýze makroprostředí firmy bude použita analýza PEST, ve které bude zkoumán vliv například HDP či minimální mzdy. Pro analýzu mikroprostředí bude použit Porterův model pěti sil, který se zabývá silou dodavatelů, zákazníků, konkurentů, možnosti substitutů a rizikem nových konkurentů. Poté bude zanalyzováno vnitřní prostředí podniku pomocí analýzy klíčových faktorů a finanční analýzy. Jako poslední analýza bude použita SWOT analýza, která shrne všechny předchozí, identifikuje slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby a následně navrhne vhodnou strategii.

V poslední části budou zpracovány náměty a doporučení, které by měly společnosti pomoci v její činnosti v následujícím období.

## 2 Význam a struktura strategické analýzy

V této kapitole budou v první řadě popsány obecné pojmy důležité pro strategickou analýzu. Dále budou blíže představeny jednotlivé metody a analýzy, které lze použít pro vyhodnocení vnitřního i vnějšího okolí podniku. Nakonec se zaměříme na analýzy kombinující vnitřní i vnější prostředí, které slouží pro shrnutí jednotlivých analýz.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

V následující části budou vymezeny jednotlivé pojmy strategické analýzy, tudíž strategie, strategický management, strategická analýza a vize, mise a cíle.

#### 2.1.1 Strategie

Slovo strategie se datuje do starého Řecka, kdy strategie označovala „nečekaný zvrat, léčku nebo úskok.“ (Zuzák, 2011, s. 32) V dnešní době se vedou obrazné války především pro získání místa na trhu a podobnosti mezi řízením společnosti a řízením vojska jsou nezanedbatelné, proto je pro manažery důležitým prvkem a inspiraci lze naléznout již v historických memoárech vojevůdců (Horváthová, 2013).

Strategie byla charakterizována pomocí teorie „5P“: „Plan“ neboli plán, tudíž každé strategické rozhodnutí musí být součástí plánu pro dosažení určeného cíle. „Ploy“ neboli manévr, pro úspěšné dosažení vytyčeného strategického cíle je třeba zmást „nepřítele“ neboli konkurenci pomocí léčky nebo lsti. „Pattern“ neboli vzorec, což znamená, že strategie má ve společnosti určovat logiku navazujících rozhodnutí, tudíž určuje vzorec chování celé organizace „Position“ neboli pozice znamenající, že pomocí strategie dostáváme celou společnost na žádoucí místo na trhu pro její silnější pozici. A nakonec „Perspective“ neboli perspektiva, jelikož pro správné určení strategie musí mít vedoucí pracovníci stále na paměti budoucnost a stavět ji do perspektivy s každým rozhodnutím, které ovlivní onu budoucnost (Horváthová, 2013).

Další zdroj definuje strategii jako „plán skládající se z několika menších plánů pro dosažení úspěchu, studium a získání schopností, znalostí a dovedností pro dosažení daného cíle.“ (Mascull, 2004, s. 40)

### 2.1.2 Strategický management

Strategický management neboli řízení „představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. ... Strategické řízení je mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a navazující strategické rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobů jejich využití.“ (Sedláčková, 2000, s. 1)

Strategický management je řada instrukcí, rozhodnutí a činností pro získání klíčové konkurenční výhody a také k plnění cíle maximalizace zisku. Ačkoliv řídí manažeři, pro strategický management jsou klíčoví také zaměstnanci, jelikož by měly mít obě skupiny společný cíl, a to je být úspěšný ve vytyčených cílech (Fotr, 2012).

### 2.1.3 Strategická analýza

„Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.“ (Sedláčková, 2000, s. 3)

Vzhledem k potřebě formulování strategie podniku, jemuž předchází strategická analýza, je jejím cílem identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory působící na firmu, to znamená její vnitřní a vnější okolí, jelikož předpokládáme, že tyto faktory mají a budou mít vliv na konečný výběr cílů a strategie. Musíme počítat nejen s působením faktorů na podnik, ale také na vzájemné působení faktorů a souvislosti, které mezi nimi jsou. Pro odhadování budoucích trendů a jevů je důležité co nejdetailněji analyzovat již existující trendy a jevy, odlišit krátkodobé od dlouhodobých a díky tomu odhalit základy budoucího vývoje. Díky tomu jsou zřetelné faktory, které strategii podniku ovlivňují a následně kvantifikovat jejich vliv na podnik. Pochopení ovlivňujících faktorů je trnití pro získání a udržení náskoku před konkurenty pomocí aktivního vytváření nových trhů a využívání všech příležitostí, které se naskytou a uvědomování si a využívání konkurenčních výhod. (Sedláčková, 2000)

#### 2.1.4 Vize, mise, cíle

Mallya (2007, s. 29) vizi definoval jako „mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti.“ Správné formulování vize je klíčové, aby každý jedinec ve společnosti pochopil a dostatečně ho motivovala pro perspektivní plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy. Vize má jedince provokovat k aktivní účasti na implementaci vize do reality.

Dle Součka (2015) je vizí představa o budoucí podobě podniku. Je třeba ji formulovat stručně a srozumitelně, přičemž stručnost je důležitá pro snadnou komunikaci a srozumitelnost pro pochopení všech co podnik potřebuje a co poskytuje svým zákazníkům. Tvrdí, že by měla být založena na pěti proměnných neboli základech, pro jednoduché zapamatování.

Mise obsahuje kodex chování organizace, aby naplnila stanovenou vizi. Měla by se soustředit na klíčové aktivity společnosti, obsahovat přednosti společnosti, plány pro dosažení strategické výhody a další (Mallya, 2007).

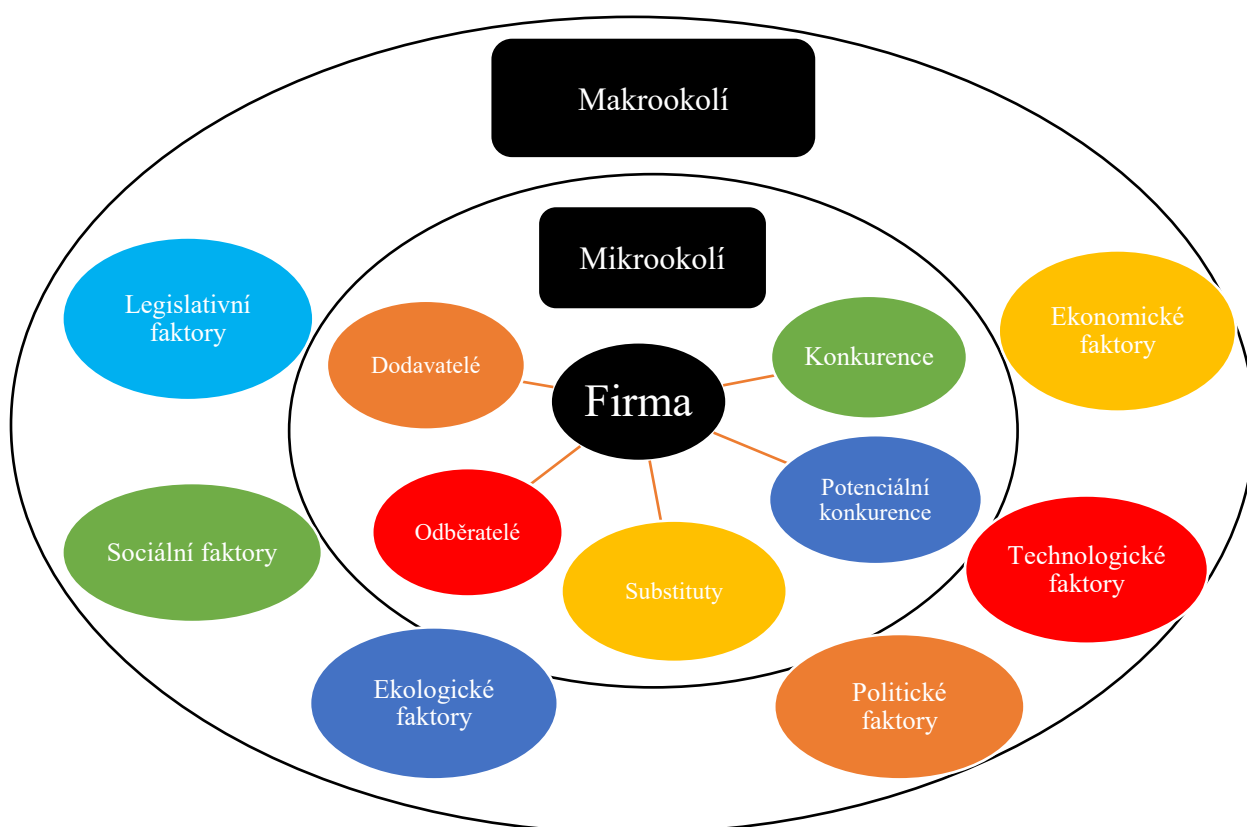
Bez jasně vytyčených cílů se dlouhodobě nedá dosáhnout ničeho, tudíž je logické, že stanovení strategických cílů je ve světě podniků nejdůležitější činností, ale také nejnáročnější. Strategické cíle sjednocují cíle různých oddělení celého podniku, a proto je důležité je zvolit správně a věnovat jim dostatečnou pozornost a čas. Měly by být zvoleny tak, aby byly unikátní a náročné, ale zároveň reálné a termínované. Jejich určení by mělo být založeno na analýze a prognózování, a ačkoliv to zní racionálně a sterilně, do určení cílů se promítají také subjektivní prvky jako sny, odvaha, záměrů nebo míry optimismu majitelů nebo top managementu (Souček, 2015).

Jeden z nejpřednějších cílů všech podniků je jasný – generovat zisk. Ostatní cíle se mohou lišit podle odvětví, ve které společnost působí nebo dalších kritérií. Dlouhodobé cíle se většinou zaměřují na zvýšení tržního podílu nebo stát se nejčastější volbou zákazníků a podobně. Cíle je třeba zkonkretizovat dle modelu SMART, tudíž aby byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované (Mallya, 2007).

## 2.2 Analýza vnějšího prostředí

Pro úspěšnost podniku je stěžejní, aby byla jeho strategie v souladu s jeho okolím, díky tomu může podnik dosáhnout maximální výkonnosti. Strategická analýza a následná strategie je důležitá pro manažery, pro jejich pochopení všech hrozeb, které je obklopují a zároveň aby neminuly příležitosti, které se před ně dostanou (Dedouchová, 2001). Okolí firmy udává skutečnosti a nahodilosti představující hrozby, rizika, ohrožení a také příležitosti a výhody. Tyto skutečnosti se v dnešní době mění čím dál rychleji, a proto je nutné a nezbytné jim věnovat pozornost včas. A právě díky strategické analýze a včasného identifikování všech ovlivňujících faktorů lze negativní vlivy tohoto rychle se proměňujícího prostředí snížit (Sedláčková, 2000).

Analýza vnějšího prostředí neboli externí analýza, je klíčová pro nalezení těchto příležitostí a ohrožení, aby strategie podniku následně mohla všechny příležitosti využít a hrozbám se vyhnout nebo alespoň se na ně připravit. Externí analýza se dělí na mikrookolí a makrookolí, viz obrázek 2.1 (Dedouchová, 2001).



Obrázek 2.1 Podnikatelské prostředí společnosti  
Zdroj: vlastní zpracování (dle Mallya, 2007)

Při provádění analýzy je nezbytné se zabývat faktory, které ovlivňují firmu v současné době, ale také v době budoucí. Aby analýza plnila svou důležitou roli v procesu výběru a tvorby strategie, musí být zaměřena na budoucí vývoj. Faktory ovlivňující firmu se mohou měnit včetně jejich důležitosti a rozsahu, proto se manažeři nemohou nechat ovlivnit pouze minulostí a tím, jaké faktory byly tehdy významné, a zároveň se nedívat do budoucnosti (Sedláčková, 2000).

Skutečnost, na kterou můžou manažeři často zapomínat, je váha nejen analýzy domácího prostředí, ale také analýza mezinárodního okolí. Mezinárodní vlivy je třeba brát v úvahu, jelikož domácí prostředí je jimi často ovlivňováno. Tuzemské prostředí je v podstatě všeobecné pro všechny organizace a rozebírá vzájemně související trendy faktorů sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických (Mallya, 2007). Makrookolí nereaguje na chování konkrétního podniku a podnik nemá bezprostřední možnost ho ovlivňovat, ale svými chováními na něj může reagovat a tím ovlivnit svůj budoucí vývoj (Sedláčková, 2000).

Analýza mikrookolí neboli konkurenčního či oborového okolí, obsahuje několik skupin faktorů, které bezprostředně působí na firmu. V první řadě jsou to odběratelé neboli zákazníci, kteří kupují statky nebo služby podniku a jsou jedním z klíčových faktorů v mikrookolí. Důležitým faktorem jsou také dodavatelé, jelikož dodávají zdroje potřebné a nutné k produkci podniku. Mohou to být dodavatelé dodávající materiál, suroviny nebo stroje. Další faktor bezprostředně ovlivňující podnik je konkurence, která je rivalem a snaží se získat přízeň zákazníků na svou stranu. Substituty souvisejí s konkurencí, protože ta může přijít s výrobkem, který má podobné vlastnosti a zákazníci si tento produkt oblíbí více. Hrozba potenciální konkurence je převážně v odvětvích, které jsou ziskové nebo je vstup na trh jednoduchý a bez překážek. Vedlejším faktorem může být veřejnost (Vašítková, 2014). Faktory ovlivňující produkt jsou také banky a pojišťovny, jelikož každý podnik využívá finanční nástroje a pojištění je také standardem a je třeba se umět orientovat v podmínkách pojišťoven. Akcionáři mohou do určité míry také ovlivňovat rozvoj podniku (Souček, 2015).

Analýza mikrookolí je důležitým prvkem strategické analýzy a tvůrce strategie musí dobře rozumět faktorům mikrookolí podniku a jak na něj působí a mohou ho ovlivňovat. Pokud je tato analýza provedena kvalitně, může firmu připravit na překvapivé nové strategie, kroky nebo taktiky konkurence, identifikuje další potenciální konkurenty a hrozbu, kterou pro firmu představují, zkrátí dobu reakce podniku na kroky konkurence nebo se podaří konkurenci předběhnout v těchto krocích a taktikách (Mallya, 2007).

Další část detailněji popíše metody analýzy vnějšího okolí, konkrétně PESTLE analýzu, Porterův model pěti sil a analýzu scénářů a krátce zmíní další metody.

### 2.2.1 Analýza PEST

Analýza PEST je významnou metodou ve strategické analýze. Identifikuje klíčové trendy v širokém souboru vlivů působících na podnik a díky tomu podniku umožňuje být připraven na změny, ačkoliv není jasné, jak konkrétně se to projeví v životě podniku. Zkratka PEST představuje počáteční písmena anglických slov Political, Economic, Social, Technological neboli faktorů, které podnik ovlivňují v makrookolí. Tato analýza má několik modifikací, například SLEPTE či PESTE, kdy přidává ještě Legal a Enviromental faktory pro právní prostředí a životní prostředí (Mallya, 2007).

Tato analýza neslouží k vypracování seznamu zahrnující všechny vlivy, ale důležitých vlivů, které působí na konkrétní podnik. Také se jednotlivé vlivy mění v čase a také jejich váha a působení na podnik. Při sestavování analýzy je vhodné vyjít z faktorů, které historicky podnik ovlivnily, poté se podívat na současné vlivy a následně které se budou projevovat také v budoucnosti. Naneštěstí je stupeň nejistoty této metody značně vysoký, a proto je to spíše odhad. Je ale vhodné se také zaměřit, zda změny v jednotlivých faktorech ovlivní pouze jednotlivý podnik nebo i konkurenci, případně celé odvětví (Sedláčková, 2000).

### *Politické a legislativní faktory*

Jak politické, tak i legislativní faktory můžou před firmu představit významné příležitosti, ale také hrozby a ohrožení. V obou faktorech nabývá na důležitost stát. Politická omezení se týkají každého podniku v podobě daňových, protimonopolních a environmentálních zákonů, regulace exportu a importu, monetární politiky, ochrany bezpečnosti práce a dalších opatření zaměřených na ochranu občanů v roli zaměstnanců nebo spotřebitelů. Řada zákonů, vyhlášek nebo právních norem České Republiky, a také Evropské Unie upravuje podnikání tuzemské i mezinárodní a tím pádem významně ovlivnit budoucnost podniku (Fotr, 2012).

### *Ekonomické faktory*

Makroekonomické údaje značně působí na podnik a významně ovlivňuje veškeré jeho aktivity. Míra ekonomického růstu neboli vývoj HDP ovlivňuje úspěch podniku a udává hrozby a příležitosti, jelikož při nárůstu či poklesu ekonomiky dochází souměrně i k nárůstu či poklesu obchodních příležitostí. (Fotr, 2012) Úrokové míry působí na podnik a ovlivňují skladbu finančních prostředků a tím také ovlivňuje investiční rozvoj podniku. Podobně bude působit i míra inflace, při vysoké míře inflace investiční činnost není intenzivní a limituje ekonomický rozvoj podniku. Kurzy měn jsou důležité převážně pro firmy pohybující se na mezinárodních trzích. Minimální a průměrná mzda ovlivňuje finance podniku vzhledem k výši celkových mezd a vývoj nezaměstnanosti je důležitý pro rozvrhnutí kapitálu práce, obzvláště v dnešní době, kdy přichází víc a víc do popředí automatizace a tím i investice do strojů a softwarových programů. Daňový systém je velmi důležitým faktorem a je součástí politiky každého státu. Všechny tyto faktory je třeba hodnotit komplexně, jelikož spolu úzce souvisejí a vážou se na sebe. Předvídání jejich tendencí v budoucnosti je klíčový úkol při tvorbě strategie (Sedláčková, 2000).



### *Sociální faktory*

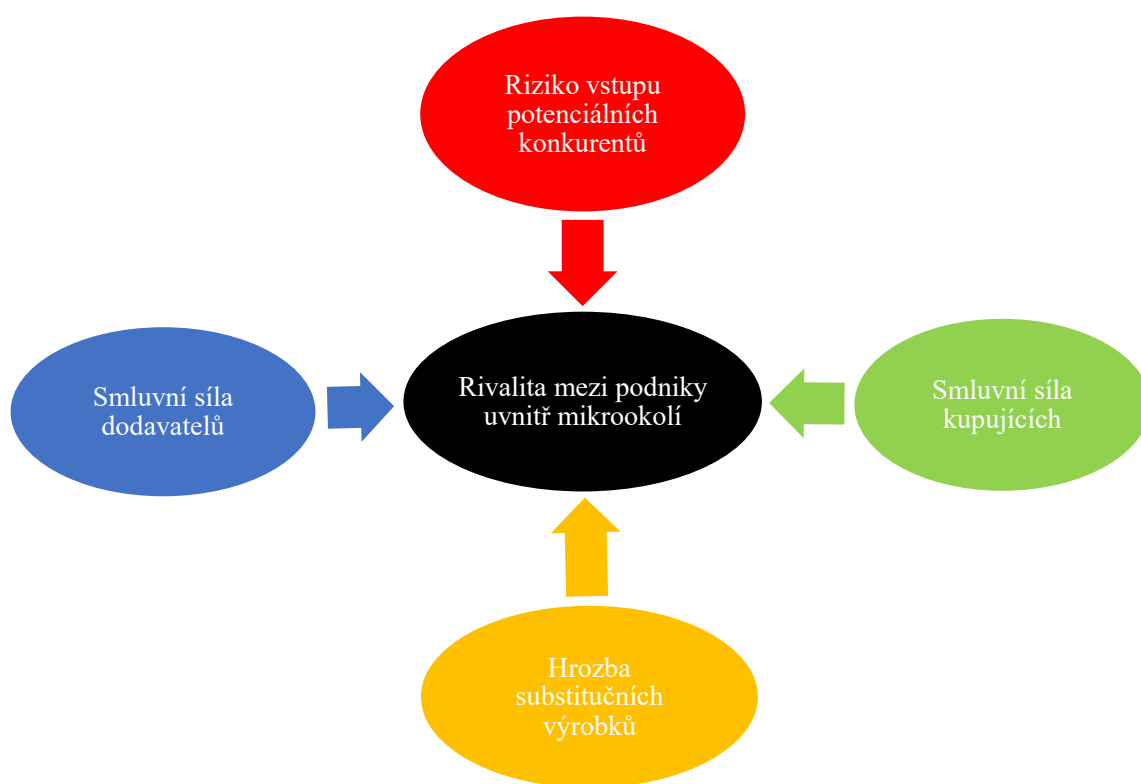
Do společenských faktory se zahrnují také kulturní, demografické a environmentální. Tyto faktory ovlivňují nejen poptávku po statcích a službách, ale také na jejich nabídku (například ochota pracovat, stárnoucí populace atd.) (Mallya, 2007). Sociální a kulturní faktory obsahují postoje, životní styl, důvěru obyvatel a jsou v neustálém vývoji v závislosti na kulturní, náboženské, vzdělávací, etické, demografické a ekonomické podmínky populace. To vše vyplývá ze snahy jednotlivců naplnit své přání a potřeby (Sedláčková, 2000). Demografické faktory ovlivňují produkty, u kterých je důležitá určitá věková skupina, faktor vzdělanosti atd. Environmentální faktor je důležitý v případě nových projektů se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu, pokud budou šetrné k životnímu prostředí, k prosazování udržitelného rozvoje, který nabývá čím dál větší důležitosti, a v dnešní době je důležitá i image společnosti v očích veřejnosti a především spotřebitelů, zda je výrobní proces ekologický a jak se nakládá s odpady či zda je konečný výrobek recyklovatelný (Fotr, 2012).

### *Technologické faktory*

V dnešní době je pokrok technologie nejrychlejší v lidské historii, a proto je třeba aby byl podnik informovaný o nových technologiích a postupech. Tyto změny a pokroky mohou podnik dramaticky ovlivnit, ať už v pozitivním slova smyslu, kdy může získat velkou konkurenční výhodu například při zrychlení výrobní linky či rychlosti pracovníků ve skladě při expedici, či naopak v negativním, kdy se podnik velmi rychle může dostat do závěsu v případě neinvestování do nových technologií a následně se to může stát nereálné vzhledem k velkému finančnímu obnosu. Klíčové pro držení kroku s dobou je předpovídání budoucího vývoje technologií a sledování skutečnosti. Regulace technických předpisů se také vyskytuje v legislativních faktorech. Také existují dotace pro inovaci různých technologií (Sedláčková, 2000).

### 2.2.2 Porterův model pěti sil

Mezi základní myšlenky Porterova modelu pěti sil patří, že konkurenční jednání není o poražení konkurence. Jeho smyslem je dosažení zisku. O zisky podniky nebojují pouze se svými konkurenty, ale také s dodavateli, kteří by chtěli dostat zaplacen více za méně dodaných produktů, se zákazníky, kteří by si rádi zaplatili méně a dostali více, s výrobci, kteří vyrábějí produkty s podobnými vlastnostmi a mohly by nahradit produkty podniku a v neposlední řadě s potenciálními konkurenty, vzhledem k jejich hrozbě může omezit možnosti podniku. Toto vzájemné působení znázorňuje obrázek 2.2. Tento model je aplikovatelný na široké spektrum odvětví, ačkoliv jejich význam se může lišit (Margretta, 2012).



Obrázek 2.2 Porterův model pěti sil  
Zdroj: vlastní zpracování (dle Dedouchová, 2001)

Úkolem manažerů je přijít na příležitosti a ohrožení podniku, jejich význam a váhu působení na podnik a následně přijít na způsoby jejich využití či omezení. Tyto okamžiky je třeba identifikovat v daném momentě, kdy se objeví a okamžitě aplikovat způsob řešení. Výběr správné strategie je opět klíčový a díky adaptaci řešení na hrozby, které jedna z pěti sil představuje, je možné dosáhnout konkurenční výhody (Dedouchová, 2001).

### *Smluvní síla dodavatelů*

Dodavatel je klíčový prvek ve fungování podniku, jelikož dodává materiály či služby potřebné k produkci konečných výrobků. Proto pro ně může být jednoduché zvyšovat ceny, na které odběratel musí přistoupit nebo přejít na méně kvalitní materiál. Naopak se v případě slabého dodavatele může objevit příležitost požadovat za stejnou cenu kvalitnější materiál či služby. Z toho je tedy jasné, že objevení příležitosti nebo hrozby závisí na schopnostech dodavatelů. Dodavatelé mají velkou vyjednávací sílu, pokud jejich výrobky nemají mnoho substitutů, pokud je velká diferenciace dodavatelů a pro odběratele by bylo nákladné přejít na jiného dodavatele a podobně. A naopak mají malou sílu, pokud je statek nebo služba, kterou odběrateli dodávají, nepříliš důležitá v produkci nebo dodává pouze jednomu odběrateli, a tudíž je na něm závislý (Dedouchová, 2001).

Při analýze vyjednávací síly dodavatelů je důležité vzít v potaz všechny nakupované vstupy potřebné k výrobě, a to včetně práce. Proto je nutné vzít v úvahu také vyjednávací sílu odborů (Margretta, 2012). V některých oblastech může být dodavatelem také vláda, ať poskytuje půdu, licence nebo také spolu tvoří podmínky konkurence na trhu, a proto je třeba vzít v úvahu také vládní vyjednávací sílu (Matusiková, 2017).

### *Smluvní síla kupujících*

Hrozba v případě smluvní síly zákazníků vyjadřuje například snaha o pokles ceny, o zvýšení servisu či lepší kvality při stejných cenách a podobně. Naopak příležitost vzniká při slabé síle zákazníků a díky tomu se může zvýšit cena a tím i zisk (Margretta, 2012). Síla odběratelů se odvíjí především od jejich velikosti. V případě velkého odběratele velkého procenta celkové výroby produktů je výrobce na tomto odběrateli významně závislý a díky tomu vzniká značná vyjednávací síla zákazníka. Síla odběratelů se také může odvíjet od počtu konkurenčních firem v případě stejných cen a v tom případě si mohou diktovat jaké služby v ceně by měly být standardem nebo v jaké kvalitě by výrobek měl být. Nebo může zesílit v případě hrozby, že si daný produkt mohou zákazníci vyrobit sami a tím se sníží poptávka (Dedouchová, 2001).

### *Hrozba substitučních výrobků*

Substitut znamená výrobek nebo služba, které podobnými vlastnostmi uspokojí stejnou potřebu. Nejsou přímými soupeři a díky tomu přicházejí z nečekaných míst, a proto je velmi těžké jejich tvorbu předvídat nebo si jich všimnout okamžitě při jejich vstupu na trh. Nemusí to být nižší cena při stejné kvalitě, která přiláká zákazníky, může to být rychlost výroby nebo kvalita výrobku. Důležitým prvkem jsou náklady přechodu na substitut, kdy substituty získávají výhodu pouze pokud jsou tyto náklady nízké (Margretta, 2012).

### *Rivalita mezi podniky*

Faktor míry soupeření v odvětví je nejdůležitějším faktorem Porterova modelu. Na jeho základě je hodnocena ziskovost a celková atraktivita určitého odvětví. V případě vysoké míry rivality zisk celého odvětví poklesne následkem konkurenčního boje a tlačení cen dolů (Matusiková, 2017). Dle Portera je cenová konkurence nejničivější formou soupeření (Margretta, 2012). Míra rivality uvnitř oboru je ovlivněna několika faktory. Nejčastějším je množství a velikost konkurentů, pokud je množství konkurentů větší a nejsou mezi nimi velké rozdíly co se týče velikosti zdrojů a kvality schopností podniků, stává se tento trh poněkud nestabilní, neustále v pohybu akce a reakce, protože není příliš pravděpodobné, že jeden z nich získá dominantní postavení a ovládne trh. Naopak pokud je na trhu malý počet velkých firem či v krajním případě jedna dominantní firma, je tento trh velmi stabilní, jelikož menší firmy nemají sílu a zdroje postavení změnit. Dalším z faktorů je míra růstu daného trhu. V případě rychlého růstu trhu je pravděpodobná menší rivalita díky tomu, že se každý podnik snaží dosáhnout svých vytyčených cílů prostřednictvím růstu poptávky. Na druhé straně, pokud poptávka roste pomalu, nezbyvá firmám jiná cesta než dosáhnout růstu tržního podílu na úkor konkurenčních firem, mezi jejichž prostředky patří cenová válka a další konkurenční taktiky. Převážně pro kapitálově náročná odvětví je důležitý také faktor vysokých fixních nákladů. Je nutné plné využití kapacity, proto se objevuje velká konkurenční rivalita a rivalové musí používat různé doplňkové podpory prodeje, především v období poklesu poptávky. Nezanedbatelným faktorem je diferenciací produktů, v případě že jsou produkty málo odlišné, je pro zákazníka jednodušší přejít od konkurenta k jinému. A posledními faktory jsou výstupní bariéry z odvětví, které brání firmám odejít převážně v období poklesu poptávky, dále akvizice slabších podniků, které pomocí nových dovedností a zdrojů mohou uplatňovat agresivní konkurenční strategie a v neposlední

řadě globální zákazníci, kteří zintenzivňují rivalitu mezi podniky, které se snaží získat globální konkurenční výhodu (Sedláčková, 2000).

### *Riziko vstupu potenciálních konkurentů*

Potenciální získání vysokého zisku láká novou konkurenci. Tato hrozba vstupu představuje hrozbu pro ziskovost již existujících firem v odvětví. Pokud jsou tyto bariéry obtížné, je hrozba vstupu nového konkurenta nižší, než když je to naopak a bariéry vstupu nebrání (Palepu a Healy, 2008). Tedy je jasné, že hrozba vstupu závisí na výši bariér vstupu na trh a musí se počítat se zvýšeními náklady pro jejich překonání. Bariér vstupu na trh je několik typů, nejvýraznějším jsou však úspory z objemu a zkušenosti podniků. Velký objem produkce umožňuje velké nákladové úspory a stejně tak i dlouholeté zkušenosti s přípravou výroby a výrobou samotnou. Noví konkurenti se musí smířit se znevýhodněním, které mají při vstupu na trh, které znamená menší ziskovost. Se zkušenostmi se váže také speciální technologie a již zavedené know-how a patenty, které jsou nezanedbatelnými bariérami a není snadné je získat, stejně jako dostatek kvalifikovaných lidských pracovníků. Bariérou může být také loajalita a preference zákazníků a tyto bariéry není lehké prolomit, je třeba investovat nemalé prostředky do různých marketingových kanálů a nabídnout zákazníkům zajímavé ceny nebo lákavé doplňkové služby. V některých odvětvích je také kapitálově náročné postavit výrobní halu včetně potřebného vybavení a technologií. Již existující konkurenti také mohou mít absolutní nákladovou výhodu díky příznivému umístění skladů nebo výroby, vlastnictví kvalitní a ověřené výrobní technologie, dobré kontakty s dodavateli s těmi nejvyššími materiály a tak dále. Bez distribuce výrobků podnik také nemůže fungovat, a proto je možná komplikace v podobě špatného přístupu k distribučním kanálům. A v neposlední řadě se nesmí zapomenout na stát a jeho zásahy a legislativní opatření, které chrání například životní prostředí, spotřebu zboží škodícímu zdraví, a podobně (Sedláčková, 2000).

### 2.2.3 Metoda scénářů

Cílem metody scénářů je zjistit stav současné strategie a vytvořit a testovat alternativní strategie pro různé momenty v budoucnosti. Metoda nepředpokládá existenci pouze jedné správné budoucnosti, protože budoucnost není jistá a předvídatelná. Je vhodné ji použít pro situace, kdy nastává komplexní a rychle se měnící situace. Vzhledem k velkému počtu alternativních budoucností prochází scénářové plánování systematickým, interaktivním a imaginativním procesem. Začíná u analýzy aktuálního stavu pro identifikaci hlavních změnových motorů nebo nejasností či potenciálních událostí, které by mohly ovlivnit budoucnost podniku. Tato analýza začíná u dotazovacího šetření a diskuze o zkušenostech v minulosti. Výsledky jsou konfrontovány s výsledky ze sekundárního šetření, například odvětvové analýzy.

Při použití metody scénářů jsou tři formy strategického modelování. První formou je analýza trendu a dopadu, která se zabývá jejich dopady na trh nebo populaci a najít neočekávané situace, které by na ně mohly mít vliv. Druhou formou je rozbor interaktivních dopadů, která analyzuje složité systémy a soustředí se na vzájemné působení vnějších i vnitřních faktorů tak, aby vznikl větší efekt. Je ho však těžké použít s úspěchem, protože je nutné, aby manažeři dokázali identifikovat hlavní faktor s největším vlivem na organizaci v současné době. Poslední formou je scénář rozhodnutí, kde se hledají způsoby změny myšlení pro vedení, aby předpokládalo správnou budoucnost a mohlo se na ni připravit. Díky tomu se může testovat, zda taktiky budou mít úspěch nebo naopak (Mallya, 2007).

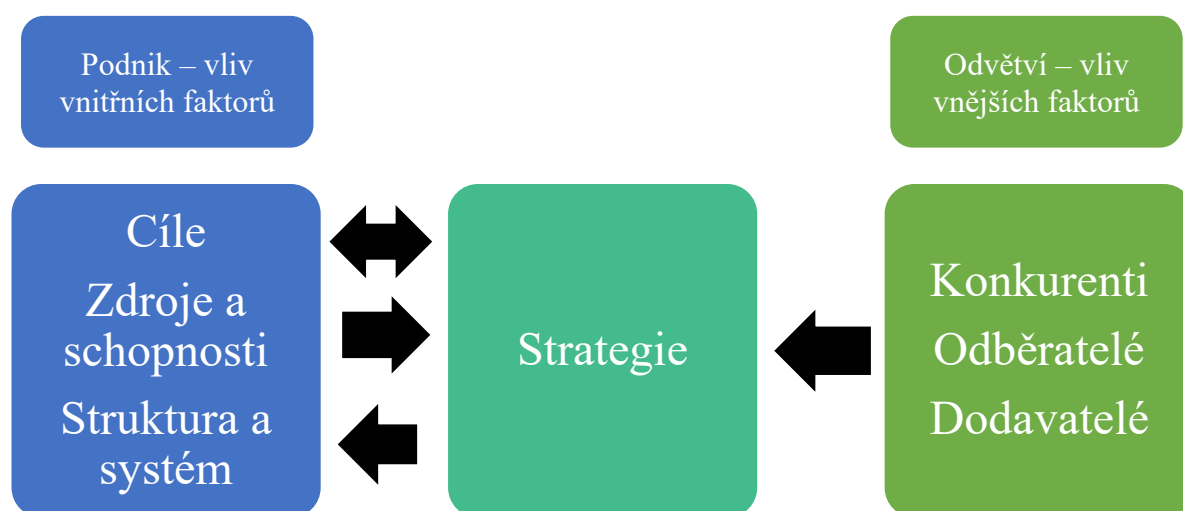
### 2.2.4 Analýza 4C

Analýza 4C doplňuje marketingový mix. Je nezbytná pro poznání nových tendencí vnějšího prostředí. Prvky analýzy 4C napovídá název, prvním jsou zákazníci neboli Customers. Je klíčové je umět specifikovat a zjistit jejich potřeby a požadavky co se týče vyráběného produktu. Cílem je lepší splnění jejich přání a požadavků, aby byla firma schopná si udržet stávající zákazníky a také získat nové. Dalším prvkem jsou náklady neboli Costs. Pro splnění hlavního cíle podniku, což je maximalizace zisku, je nutné stlačit náklady co nejnižší. Pokud firma správně určí velikost a specifikuje druh nákladu, je možné najít příčinu těchto nákladů. Díky tomu se dá s náklady pracovat a měnit výrobní faktory podle potřeby. Důležitým prvkem analýzy 4C jsou konkurenti neboli Competitors. Pokud podnik dokáže identifikovat svou konkurenci, dokáže lépe reagovat na její změny a najít příležitosti tam, kde ji konkurence nepokrývá.

A v neposlední řadě je důležitý stát neboli Country, jelikož svými opatřeními může blokovat některé příležitosti nebo chránit před hrozbami. Dělá to pomocí dovozních kvót, celních bariér a dalších standardů (Košťan a Šuleř, 2002).

## 2.3 Analýza vnitřního prostředí

Strategická analýza se nemůže spoléhat pouze na příležitosti a hrozby odvíjející se od vnějšího prostředí firmy, ale musí také vycházet ze zdrojů a schopností firmy samotné. Jejich vztah mezi sebou znázorňuje obrázek 2.3 (Sedláčková, 2000).



Obrázek 2.3 – Vliv vnějších a vnitřních faktorů podniku na strategii  
Zdroj: vlastní zpracování (dle Sedláčková, 2000)

Analýza vnitřního prostředí neboli interní analýza má za úkol zhodnotit současné postavení podniku, identifikovat přednosti a slabiny podniku. Klíčové jsou proto zdroje podniku, například zaměstnanci, finanční prostředky, movitý a nemovitý majetek, ale také znalosti a schopnosti zaměstnanců (Mallya, 2007).

Následující část popíše metody interní analýzy podniku, zaměří se na analýzu klíčových faktorů, model 7S od McKinsey, VRIO analýzu a finanční analýzu.

### 2.3.1 Analýza klíčových faktorů

Pro identifikaci předností a slabin podniku je nutné analyzovat všechny vnitřní faktory působící uvnitř podniku. Tyto faktory se dělí na faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové faktory (Matusiková, 2017).

### ***Faktory technického rozvoje***

Ve 21. století pokrok běží mílovými kroky a nové technologie mají důležitou roli i v životě podniku, přispívají ke zvětšení konkurenční výhody, tvoří a zlepšují produkty nebo služby, zlepšují výrobní proces a tím snižují výrobní náklady. Technologický rozvoj a jeho význam je u každé firmy jiný, ale dají se rozlišovat tři přístupy. Ofenzivní inovátoři jsou většinou malé nebo střední firmy, které jsou v oboru nové a jsou aktivní v oblasti výzkumu a vývoje. Defenzivní následníci jsou velké firmy, které do inovací nespěchají a čerpají zkušenosti z chyb inovátorů a snaží se své nedostatky v technologických znalostech překonat, a tak vytvořit konkurenční výhodu v souladu s jejich cíli. Defenzivní inovátoři se většinou vyskytují v odvětvích s jednoduchou technologií, která se mění pomalu, to znamená, že podnik zavádí technologii, kterou už někdo používá, ale dělá to lépe. Nachází tak způsoby, jak uspokojit potřeby zákazníků zdokonalením svého výrobku nebo služby podle jejich požadavků (Mallya, 2007).

### ***Marketingové a distribuční faktory***

Marketingové faktory jsou subjektivní pro každý podnik. V případě úzce specifikovaného produktu podle přání zákazníka není marketing nutný a je spíše doplňkem, ale na opačné straně v případě spotřebního zboží s velkým množstvím konkurence je marketing nezbytný (Keřkovský, Vykypěl, 2006). V dnešní době jsou zákazníci čím dál náročnější a může si vybírat z celé řady výrobků, a proto je má marketing klíčovou roli. Potřebu zákazníka je třeba rozpoznat okamžitě anebo ji v něm přímo vyvolat. Prodejní strategie by měla být také založena na spokojenosti zákazníka a je třeba ji založit na dobrém vztahu, který vzniká mezi prodávajícím a kupujícím, a ten dále vede ke spokojenosti zákazníka, jeho důvěře a opětovnému nákupu. Pro každou organizaci je levnější udržet si stávajícího zákazníky než se snažit získat zákazníky nové (Mallya, 2007).

### ***Výrobní faktory a řízení výroby***

V oblasti výroby se podnik musí zabývat otázkami týkající se výroby. Je třeba řešit celý cyklus výroby, včetně rozhodnutí o výrobních kapacitách a objemu produkce, výstavby výrobních hal nebo továren a jejich vybavení, zajištění dodavatelů u dílů, které podnik nebude vyrábět sám, dělbu práce a rozložení pracovní doby, nákupu materiálu, logistiky při výrobě i distribuci k zákazníkovi a mnoho dalších otázek týkající se výroby (Matusiková, 2017).



### *Faktory podnikových a pracovních zdrojů*

Pracovní zdroje jsou jedním z klíčových zdrojů organizace. Při jejich analýze se zjišťuje, zda v podniku jsou správní pracovníci s potřebnými znalostmi a na správném místě, zda je v podniku přitažlivé pracovní prostředí a podmínky, stav stavu se vzdělávacími institucemi a rozsah informovanosti zaměstnanců o rozvoji firmy. Obzvláště v dnešní době je důležité si umět kvalitní zaměstnance podniku udržet, a proto je nutné je motivovat do plnění cílů organizace a také jim dávat pocit, že přispívají k úspěchu podniku. Faktor pracovních zdrojů hlouběji studuje řízení lidských zdrojů neboli Human Resource Management (Mallya, 2007).

### *Finanční a rozpočtové faktory*

Sledování a hodnocení finanční situace podniku je jedna z nejdůležitějších činností manažera. Dostatek financí zajišťuje podniku stabilitu a tím i udržení nebo získání konkurenční výhody a růst podniku. Sledování finanční situace firmy a jeho finančního zdraví je důležité pro vedení, věřitele a akcionáře. Jednotlivé ukazatele finančních faktorů se detailněji věnuje následující kapitola (Matusiková, 2017).

#### 2.3.2 Finanční analýza

Finanční analýza je systematický rozbor dat obsažených především v účetních výkazech (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow) a rozbor vztahů a vývojových tendencích. Ohodnocuje minulost, současnost i budoucnost finančních podmínek. Slouží k vyhodnocování a řízení výkonnosti podniku a vytváří závěry o hospodářské a finanční situaci podniku a především, připravuje podklady pro další rozhodování. Finanční analýza nenavrhuje způsoby napravení v případě slabého zdraví podniku, pouze odhalí oblast, ve které je třeba něco zlepšit (Růčková a Roubíčková, 2012).

Finanční analýza slouží jako metodický nástroj pro posouzení finančního zdraví podniku. V první řadě se zaměřuje na ukazatele rentability a likvidity. Tyto ukazatele však nepokrývají všechny oblasti, a proto je třeba identifikovat slabé a silné stránky, rozbor celé finanční situace podniku a identifikovat finanční tíseň podniku (Kalouda, 2016).

V případě, že mají manažeři provedenou finanční analýzu jako kvalitní zdroj čerpaných informací, teprve potom se mohou adekvátně rozhodovat ve finančních rozhodnutích, například které zdroje využijí, jakým způsobem přerozdělí zisk atd. Finanční analýza pomáhá manažerům odhalit informace důležité pro dlouhodobě

udržitelný růst – zda firma dokáže dostát svým závazkům, zda je dostatečně zisková či likvidní v nouzových situacích a podobně (Drake, 2012).

Jak bylo zmíněno výše, finanční analýza čerpá data z účetních výkazů. V následující podkapitole budou tyto výkazy detailněji popsány.

### ***Zdroje finanční analýzy***

#### **Rozvaha**

Rozvaha se tvoří pro získání přehledu o jednotlivých formách majetku neboli aktivech podniku a vykázat zdroje jeho krytí (financování) neboli pasiv podniku v peněžním vyjádření k určitému datu. Je to tedy výkaz stavový. Pokud je rozvaha správně sestavená, musí splňovat základní finanční rovnici, a tedy součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv.

Aktiva se rozdělují na tři skupiny dle doby strávené v podniku. První je dlouhodobý majetek, tedy majetek s životností delší než jeden rok, který se dále rozděluje na hmotný, nehmotný a finanční dlouhodobý majetek. Druhá je krátkodobý, oběžný majetek, který má životnost kratší než jeden rok a dále se rozlišuje na pohledávky, zásoby a krátkodobý finanční majetek. Poslední skupinou je časové rozdělení. Pasiva se dělí z hlediska vlastnictví zdrojů financování opět na tři skupiny. V první řadě jsou to vlastní zdroje, kam patří především základní kapitál, kapitálové a rezervní fondy a výsledek hospodaření z minulých let a běžného účetního období. Další skupinou jsou cizí zdroje, tudíž veškeré závazky, ať už dlouhodobé nebo krátkodobé, například závazky vůči zaměstnancům, dodavatelům, státu nebo bankovním institucím. A poslední skupina je opět časové rozlišení (Růčková a Roubíčková, 2012).

#### **Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty vytváří pohled na výsledek hospodaření podniku za současné a minulé období. Lze z něj vyčíst celkový přehled o hospodaření podniku, jeho tržbách a nákladech a výši zisku nebo ztráty. Hospodářský výsledek je potřebný pro finanční analýzu a počítá se jako rozdíl mezi položkami výnosů a nákladů. Pro potřeby finanční analýzy jsou nutné dva typy hospodářského výsledku, a to zisk před zdaněním se zkratkou EBIT a zisk po zaplacení daně se zkratkou EAT (Růčková a Roubíčková, 2012).

## **Výkaz peněžních toků**

Výkaz peněžních toků neboli výkaz cash flow srovnává bilanční formou příjmy a výdaje za určité období. Vytváří přehled o tom, kolik peněžních prostředků bylo podnikem vytvořeno a k jakým účelům je dále použil. Peněžní toky se dále dělí na provozní, investiční a finanční činnost. Časové rozlišení, které ovlivňuje výnosy a náklady a s tím i výkaz zisku a ztráty, ve výkazu cash flow neovlivňuje žádné informace, tudíž je reálným přehledem o aktuálních peněžních zdrojích. Cash flow se sestavuje přímou nebo nepřímou metodou (Růčková a Roubíčková, 2012).

Pro analýzu výkazů nejčastěji používáme analýzu poměrových ukazatelů.

### ***Analýza poměrových ukazatelů***

Poměrová analýza je nejčastějším postupem při rozboru účetních výkazů především díky tomu, že vychází výhradně z dat základních účetních výkazů. Další část bude zaměřena na ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a finanční stability. Po vyhodnocení těchto ukazatelů bude jasná finanční kondice podniku (Růčková a Roubíčková, 2012).

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita vykazuje schopnost podniku vytvářet nový kapitál a dosahovat zisku s použitím investovaného kapitálu. Vychází se z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Možnost výpočtů rentabilit je velmi mnoho, pro účely této práce bude zaměřena pozornost na ty nejběžnější – rentabilita celkových aktiv ROA, rentabilita vlastního kapitálu ROE a rentabilita tržeb ROS (Matusiková, 2017).

*Rentabilita celkových aktiv* ROA (Return On Assets) poměřuje zisk s celkovými aktivy vloženými do podniku, a tudíž vyjadřuje efektivnost celého podniku. Tento pohled je zaměřen na majetek a schopnost podniku ho využít.

*Rentabilita vlastního kapitálu* ROE (Return On Equity) vyhodnocuje výnosnost kapitálu vloženého do podniku vlastníky.

*Rentabilita tržeb* ROS (Return On Sales) je jádrem efektivnosti podniku a vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách.

Ukazatele rentability se stanovují v procentech (Fotr, 2012).

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita je platební schopnost podniku, tudíž posuzuje potenciální schopnost podniku hradit své závazky včas a v požadované výši. Ukazatele likvidity jsou tři a to běžná, pohotová a peněžní likvidita (Fotr, 2012).

*Běžná likvidita* (Current Ratio) udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy, tedy aby nemusely být hrazeny z jiných zdrojů, například prodejem dlouhodobých aktiv.

*Pohotová likvidita* (Quick Ratio) je schopnost podniku splácet závazky bez nutného prodeje té nejméně likvidní složky, což jsou zásoby. Doporučené rozmezí hodnot je 0,8-1.

*Peněžní likvidita* (Cash-position Ratio) je nejvyšší likviditou a měří schopnost hradit své závazky okamžitě.

### **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity udávají schopnost podniku využívat své zdroje. Pracuje se s ukazateli rychlosti obratu a doba obratu (Kalouda, 2016).

*Rychlost obratu* měří, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za dané období a pracuje se místo  $x$  se zásobami, pohledávky a závazky.

*Doba obratu* značí, jak dlouho jsou finanční prostředky vázány v majetku a opět se pracuje místo  $x$  s pohledávky, závazky a se zásobami.

### **Ukazatele zadluženosti a finanční stability**

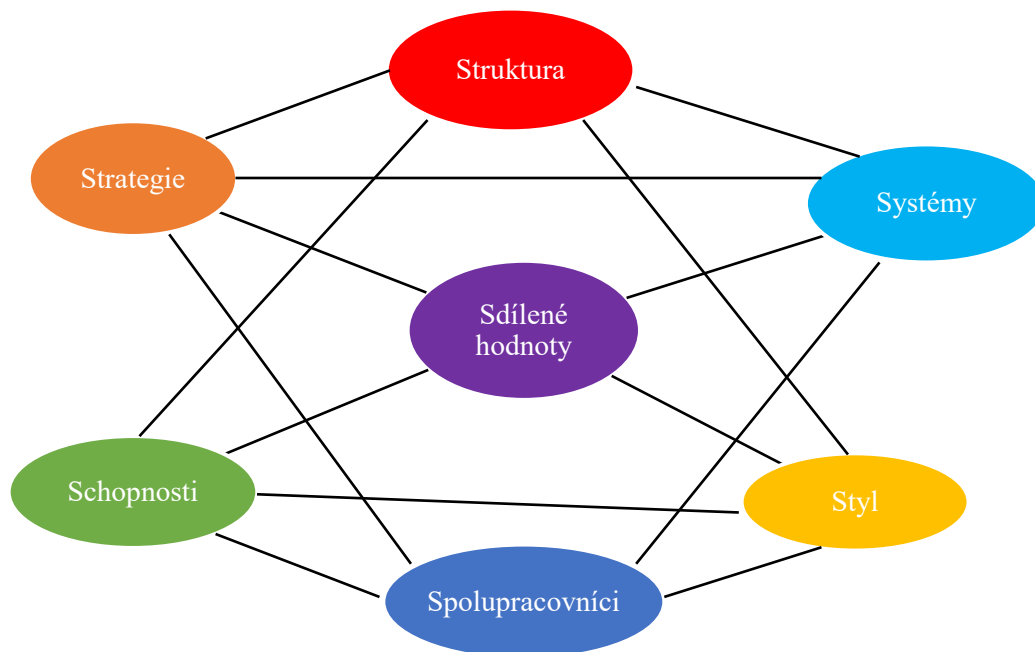
Ukazatele zadluženosti určují výši rizika, které vzniká pro podnik v případě financování majetku určitou strukturou zdrojů vlastních i cizích. Obecným pravidlem je, že by podnik měl využít cizí kapitál pouze v případě, že výnosnost celkového vloženého kapitálu je vyšší než náklady na jeho použití. Tento ukazatel by měl být pod hodnotu 0,5 (Fotr, 2012).

### **Ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu**

Tyto ukazatele vycházejí z účetních výkazů a tržních hodnot neboli údajů o obchodování s cennými papíry na kapitálových trzích. Jsou důležité především pro potenciální investory, které zajímá potenciální výnos z jejich investic. Podávají informace o hodnocení budoucnosti podniku investory (Matusiková, 2017).

### 2.3.3 Model 7S McKinsey

Model 7S vznikl v konzultační firmě McKinsey pro zlepšení porozumění provázanosti ve společnosti v souvislosti s organizačními změnami. Pro provedení efektivní změny je tedy nutné vzít v úvahu všech sedm faktorů, které v angličtině začínají na písmeno S. Jejich provázanost představuje obrázek 2.4.



Obrázek 2.4 – Model 7S firmy McKinsey  
Zdroj: vlastní zpracování (dle Mallya, 2007)

Tři horní faktory jsou označovány jako „tvrdá 3S“, to znamená strategie, struktura a systém. Čtyři dolní faktory mají kulturní povahu, a proto jsou označovány „měkká 4S“. (Mallya, 2007)

#### 1. Strategie

Faktor strategie vyjadřuje dosažení vize podniku a reakce na příležitosti a hrozby.

#### 2. Struktura

Strukturou se rozumí obsahová a funkční náplň uspořádání organizace neboli vztah mezi organizačními jednotkami, nadřízenost a podřízenost, sdílení informací a kontrolní mechanismy. V případě některých změn je nutné změnit také strukturu společnosti, někdy pouze na přechodnou strukturu.

#### 3. Systémy

Systémy se rozumí formální a neformální procedury sloužící k řízení všech aktivit organizace. Systém vyžaduje schopnosti v organizačních procesech, metodách a kontrolních činnostech a informačních systémech.

#### **4. Spolupracovníci**

Tento aspekt zahrnuje lidské zdroje podniku a jejich řízení, do čehož patří rozvoj, školení, motivace, funkce a podobně. Lze je rozlišovat na kvantifikovatelné, kde může patřit odměňování, a nekvantifikovatelné, kde patří věrnost zaměstnavateli nebo morálka.

#### **5. Schopnosti**

Organizace má schopnosti, což znamená znalosti a zkušenosti. Je nutné brát v potaz i synergické efekty. Schopnosti organizace se časem doplňují a zvětšují, a proto je zaměstnance nutné motivovat k učení a realizování vize společnosti. Klíčové je vytvořit vhodné prostředí, kde se pracovníci budou cítit dobře, kde se toleruje selhání, je povolen risk a především, kde se uznává úspěch.

#### **6. Styl**

Styl vyjadřuje styl řízení managementu, to znamená jejich přístup k řešení problémů. V realitě se objevují rozdíly mezi směrnicemi a reálných činech managementu. Existují různé styly řízení a je důležité najít vhodné styly řízení pro daný podnik, ale také pro danou situaci. Pod styl také patří organizační kultura firmy, kde patří hodnoty, postoje a normy, které se samostatně vyvinuly ve firmě.

#### **7. Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty úzce souvisí s vizí organizace, která jasně vyjadřuje cíle a důvody těchto cílů, a v ideálním případě jsou vyjádřeny také v misi. Sdílené hodnoty odrážejí ideje a principy, se kterými jsou pracovníci ztotožnění, především pracovníci ve vedoucích pozicích, díky tomu jsou tyto hodnoty vštípeny také do ostatních pracovníků. (Mallya, 2007)

### **2.3.4 Analýza VRIO**

Jedna z novějších analýz je VRIO. Hodnotí finanční, lidské, materiální a nemateriální zdroje. Hledá konkurenční výhodu nebo konkurenceschopnost v těchto zdrojích. Název vychází z počátečních písmen anglických slov hodnota, vzácnost, nenapodobitelnost a organizace, což jsou čtyři aspekty, které determinují, zda zdroj vytváří konkurenční výhodu. V této metodě je důležité se ptát na otázky a je nutné vědět, zda je podnik lepší než konkurence. Pro přiblížení viz tabulka 2.4.

Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	Konkurenceschopnost	Výkonnost firmy
Ne			Ne	Konkurenční nevýhoda	Podprůměrná
Ano	Ne			Konkurenční rovnost	Průměrná
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda	Nadprůměrná
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda	Trvale nadprůměrná

Tabulka 2.1 – VRIO matice

Zdroj: vlastní zpracování (dle Matusiková, 2017)

### **Value – hodnota**

Aspekt hodnota vyjadřuje, jak je zdroj pro organizaci cenný. Jde o odpověď na otázku, zda zdroj pomáhá organizaci využít příležitost a omezit hrozby, jak je zdroj drahý a co všechno se musí vynaložit pro jeho získání. Hodnota se mění v závislosti na čase je třeba nezapomenout na ušlý zisk, který byl možný při využití jiného zdroje. Je vhodné ho hodnotit dle jeho užitečnosti, kvality a reakci zákazníka.

### **Rareness – vzácnost**

Vzácnost se ptá na otázku „Kolik konkurenčních firem využívá tento zdroj?“ Je třeba jistit, zda je zdroj běžný nebo je jeho dostupnost omezená, a to z něj dělá zdroj vzácný a ten vytváří konkurenční výhodu. Soubor několika prostředků často vytváří vzácnost oproti jednotlivému zdroji.

### **Imitability - napodobitelnost**

V dnešní době je napodobitelnost většinou pouze otázkou peněz, proto není užitečné se ptát na finance, které to pohltí, ale spíše na časové hledisko, to znamená za jak dlouho bude zdroj nahrazen nebo vyměněn jiným zdrojem konkurence a tento údaj porovnat s životností výrobku. V některých případech zdrojů, které je velmi těžké napodobit, jako je image, značka nebo know-how, vzniká výrazná konkurenční výhoda.

## *Organization - organizace*

Posledním hodnoceným aspektem je organizace, což znamená, že se ptáme na schopnosti organizace, podniku tento zdroj využít. Je třeba ze zdroje získat maximální hodnotu, a proto musí mít správnou strukturu a systém.

Metoda VRIO má i omezení. Model předpokládá, že podnik funguje v stabilním konkurenčním prostředí. Pro model je velmi těžké získat podrobné informace, které by sloužily jako vhodná vstupní data, jelikož většina informací se týká odvětví, ne jednotlivé konkurence (Matusiková, 2017).

### 2.3.5 Hodnotový řetězec

Analýza hodnotových řetězců stanovuje konkurenční hrany neboli vymezení strategických výhod a nevýhod činností vytvářející konečný produkt. Tyto činnosti jsou jak vnitřní, tak vnější – aktivity dodavatelů a dopravců. Díky těmto analýzám může podnik lépe porozumět, které distribuční kanály, odlišnosti výrobků nebo cenové hladiny jim budou poskytovat největší konkurenční výhodu (Mallya, 2007).

## 2.4 Analýzy vnitřního i vnějšího prostředí

Strategická analýza musí být pochopitelně zaměřena jak na vnější, tak i na vnitřní prostředí podniku. Následující analýzy se zaměřují na obě tyto složky.

### 2.4.1 SWOT analýza

Analýza SWOT je často používaným a jednoduchým nástrojem. Zkoumá vzájemné vztahy mezi výsledky externí a interní analýzy. Název je akronymem anglických slov a prvků této analýzy: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – ohrožení (Dedouchová, 2001).

Tvoří koncepční rámec systematické analýzy, který se zaměřuje na klíčové faktory ovlivňující strategické postavení podniku a jejich charakteristiku. Analýza SWOT sleduje konfrontaci vnitřních zdrojů a schopnost adaptace podniku ke změnám v jeho okolí. Využívá závěrů vnitřní i vnější analýzy a identifikuje silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními příležitostmi a hrozbami v jeho okolí. Tato analýza také navrhuje určitou strategii, kterou by se mohl podnik vydat.



Omezením SWOT analýzy je její subjektivita a možná mylnost odhadu, jelikož je někdy obtížné odlišit příležitosti od hrozeb a silné stránky od těch slabých. Tyto skutečnosti se také mohou změnit a z příležitosti se stane hrozba a naopak (Sedláčková, 2000).

Způsob podnikání a chování podniku na trhu při soutěžení s konkurencí nelze generalizovat, proto bude mít každá firma rozdílné příležitosti a hrozeb a bude mít různé zdroje síly. Je však nutné si dávat pozor, aby nebyl sestaven pouze seznam problémů, které podnik má (Mallya, 2007).

Vnitřní část SWOT analýzy lze provést několika metodami, nejjednodušší metodou je ji provést pouze se členy strategického týmu. Vzhledem k jejich malému počtu je tato metoda značně ovlivněna jejich subjektivitou. Mnohem objektivnější metodou je provést analýzu se všemi zaměstnanci, ale je to velmi náročné zorganizovat. Výhodným kompromisem je vybrat skupinu pracovníků s dobrými znalostmi o podniku (Souček, 2015).

### ***Silné stránky***

Silné stránky jsou jednoduše oblasti, ve kterých je podnik lepší než ostatní. Zahrnují zkušenosti, vědomosti a schopnosti, které firma získala v průběhu existence. Patří mezi ně například velmi zkušený manažeri, jedinečné know-how nebo operační systémy (Matusiková, 2017).

### ***Slabé stránky***

Slabé stránky jsou přesným opakem těch silných, tudíž jsou to oblasti, ve kterých si podnik vede hůře než konkurence. Zároveň platí, že silné stránky jsou zároveň slabými stránkami konkurentů podniku a naopak. Mezi slabé stránky se řadí vysoké náklady, nedostatečné marketingové zkušenosti nebo fluktuace zaměstnanců (Cevalova.cz, 2011).

### ***Příležitosti***

Příležitosti vychází ze vnějšího prostředí a v případě jejich využití můžou podniku přinést úspěch. Mezi příležitosti patří technologický vývoj, díra na trhu nebo například daňové úlevy. Je běžné, že je ve SWOT analýze obtížné tyto příležitosti identifikovat (Cevalova.cz, 2011).

## *Hrozby*

Hrozbami se rozumí skutečnosti snižující poptávku, ohrožující ekonomickou stabilitu podniku nebo jejich následkem je nespokojenost zákazníků. Proto mezi ně patří změny zákaznických preferencí, přírodní pohromy, aktivity konkurentů nebo regulace a bariéry dané státem a Evropskou unií (Cevalova.cz, 2011).

Pro vyhodnocení důležitosti jednotlivých bodů je nutné jim přiřadit odpovídající významnost vzhledem k ostatním faktorům, k trhu, konkurenci a pravděpodobnosti výskytu. Váhu lze určit například procentuálním hodnocením, kdy by jejich součet měl být roven 1 a řídit se pravidlem čím větší hodnota, tím větší důležitost v dané kategorii. Výsledná hodnota faktorů se zjistí vynásobením přidělených hodnot významnosti a váhy jednotlivých bodů a následným sečtením jejich výsledků. Následuje srovnání mezi vnitřními faktory (silné a slabé stránky) a mezi vnějšími faktory (hrozbami a příležitostmi). Z tohoto porovnání vyplyne, který faktor převažuje a dle toho je možné vybrat vhodnou strategickou variantu (Matusiková, 2017).

## *Strategické alternativy*

Pro lepší znázornění se používá diagram SWOT analýzy. Ten usnadňuje volbu strategie díky přehlednosti a systematičnosti. Kombinace faktorů hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek umožňuje zvažování čtyř vzorových situací, které mohou pomoci při výběru strategie (Sedláčková, 2000).



Obrázek 2.5 – Diagram SWOT analýzy  
Zdroj: vlastní zpracování (dle Sedláčková, 2000)

### **Agresivně růstově orientovaná strategie (SO)**

V prvním kvadrantu diagramu se setkávají silné stránky podniku se správnými příležitostmi v odvětví, tudíž je to velmi příznivá situace. Být podnikem v této situaci je cílem většiny podniků, jelikož se jedná o ofenzivní přístup, přístup z pozice síly (Sedláčková, 2000).

### **Diverzifikační strategie (ST)**

V této situaci jsou silné stránky podniku konfrontovány s hrozbami okolí. Tato strategie maximalizuje silné stránky a minimalizuje ohrožení, tudíž je třeba je dostatečně předem identifikovat a přeměnit je v příležitosti (Sedláčková, 2000).

### **Obranná strategie (WT)**

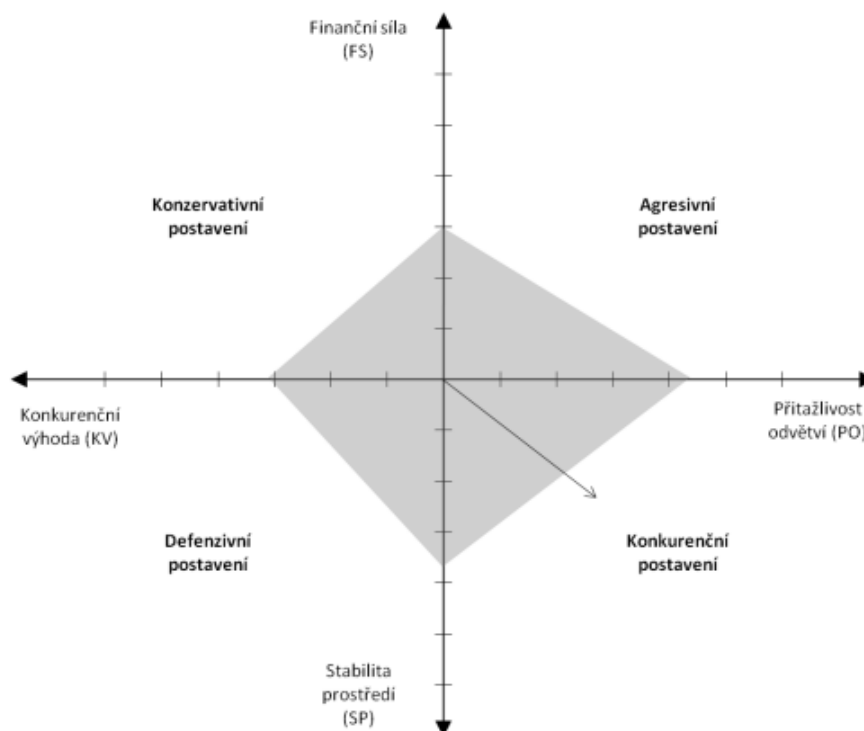
Obranná situace není pro nikoho nejpříjemnější z pochopitelných důvodů – kolem je spousta rizikových faktorů. Podnik v této situaci má mnoho slabých stránek a v jeho okolí se nachází mnoho hrozeb a jsou často nuceny uzavírat kompromisy a opouštět určité pozice. Snaží se minimalizovat své slabiny a také minimalizovat hrozby (Sedláčková, 2000).

### **Turnaround strategie (OW)**

V případě turnaround strategie kolem podniku vznikají vhodné příležitosti, je však omezen svými slabými stránkami. Podnik se snaží využívat všech příležitostí pro eliminaci svých slabin (Sedláčková, 2000).

#### **2.4.2 SPACE analýza**

Analýza SPACE dostala název díky anglického akronymu Strategic Position and Action Evaluation. SPACE vytváří možnost představit si vhodnou podnikatelskou strategii a hodnotí vnitřní i vnější prostředí podniku. Oba prostředí jsou charakterizována dvěma kritérii. Pro vnitřní prostředí je to konkurenční výhoda, kterou ovlivňují faktory jako podíl na trhu, životní cyklus výrobků, kvalita produktů a podobně. Druhým kritériem je finanční síla, která je ovlivněna ukazateli návratnost investice, míra zadlužení, likvidita a tak dále. Vnější prostředí je popsáno za prvé stabilitou prostředí, kterou ovlivňuje míra inflace, technologické změny, tlak ze strany substitutů a podobně. Za druhé to je přitažlivost odvětví, kterou ovlivňuje ziskový a růstový potenciál, finanční stabilita a podobně.



Obrázek 2.6 – Analýza SPACE  
Zdroj: (Matusiková, 2017)

Vyhodnocení analýzy probíhá přiřazením hodnoty 0-6 ke každému kritériu a hodnota celkového faktoru je stanovena průměrem dílčích faktorů. Hodnoty se nanášejí na graf (viz obr. 2.6) a v kvartálu největší plochy čtyřúhelníku je vhodná strategie. Základní strategie jsou čtyři. *Agresivní postavení* je vhodné pro podniky s chráněnou konkurenční výhodou ve stabilním odvětví. Toto postavení umožňuje soustředění podnikových zdrojů na konkurenceschopné výrobky a zvýšení podílu na trhu například akvizicí. *Konkurenční postavení* je pro podnik, který svou konkurenční výhodou teprve hledá, je finančně silná a vyskytuje se v relativně nestabilním prostředí. V tomto postavení by měla hledat způsoby pro vylepšení svých výrobků, snižování nákladů a upevnění své finanční pozice. *Konzervativní postavení* je ve stabilním odvětví a s nízkou mírou růstu, tudíž toto postavení umožňuje podniku hledat atraktivní trhy, chránit své výrobky a vyvíjet nové. Kritické pro něj však je konkurenceschopnost výrobku. *Defenzivní postavení* je v odvětvích, kde podniku chybí konkurenceschopný výrobek i finanční zdroje. V tomto případě by měl podnik zvážit odchod z odvětví (Matusiková, 2017).

### 2.4.3 Matice BCG

Matice BCG (Boston Consulting Group) je jednou z prvních portfolio analýz. Rozděluje podniky do dvourozměrné matice, která má za cíl identifikovat jednotky poskytující velký potenciál a na druhé straně jednotky zbytečně spotřebovávající zdroje podniku. Předkládá systematický pohled na dostupné trhy a výrobky podniku. (Mallya, 2007) Matice BCG spojuje křivku zkušenosti a životní cyklus produktu. Pokud poroste objem produkce, budou klesat variabilní náklady. Vyšší podíl na trhu přináší úspory naopak ve fixních nákladech, kde se otevírá možnost zvýšení ceny a dokazuje konkurenceschopnost produktu. Matice hodnotí růst trhu, zaznačený na vertikální ose, kde je považováno za limitní hranici 10 % ročního růstu tržeb. Relativní podíl na trhu, zaznačený na horizontální ose, je při střední hodnotě 1 a ta se vypočte jako celkový podíl podniku na trhu k podílu jeho největšího konkurenta na trhu (Matusiková, 2017).

V matici vzniknou čtyři kvadranty, které označují obchodní skupiny. Jsou to hvězdy, dojné krávy, bídní psi a otazníky.

Produkty s klasifikací *hvězdy* mají na trhu dominantní podíl a jsou na trhu s vysokým růstem. Podnik by se měl snažit produkt udržet a rozvíjet danou pozici na trhu. Rozvíjení se neobejde bez investování dalších finančních prostředků například do reklamy, ale prodej tohoto produktu přináší značné příjmy. *Dojné krávy* jsou produkty, které mají v současnosti vysoké tržby, ale jejich budoucí růst je značně limitován. Mají vysoký podíl na trhu, ale už nikam dál neroste. Není vhodné investovat prostředky do rozvíjení tohoto produktu, spíše pouze sklídit zisk a ten investovat do vhodnějších produktů s budoucností. *Bídní psi* kumulují malé příjmy a výdaje. U těchto výrobků neexistuje možnost zvýšení výkonnosti, takže se nevyplatí do nich jakoukoli částku investovat. Pokud je to možné vzhledem ke vztahu k odběratelům, měl by podnik uvažovat o jejich stažení z výroby a trhu. Produkty klasifikované jako *otazníky*, nebo někdy jako problémové děti, jsou produkty s velkým rizikem a nejistou prognózou. Mohou být vysoce ziskové, ale mají malý podíl na trhu a jeho zvýšení je finančně náročné, jelikož je třeba investovat do zařízení pro snížení nákladů nebo do reklamy.



Obrázek 2.7 – Matice BCG  
Zdroj: vlastní zpracování (dle Mallya, 2007)

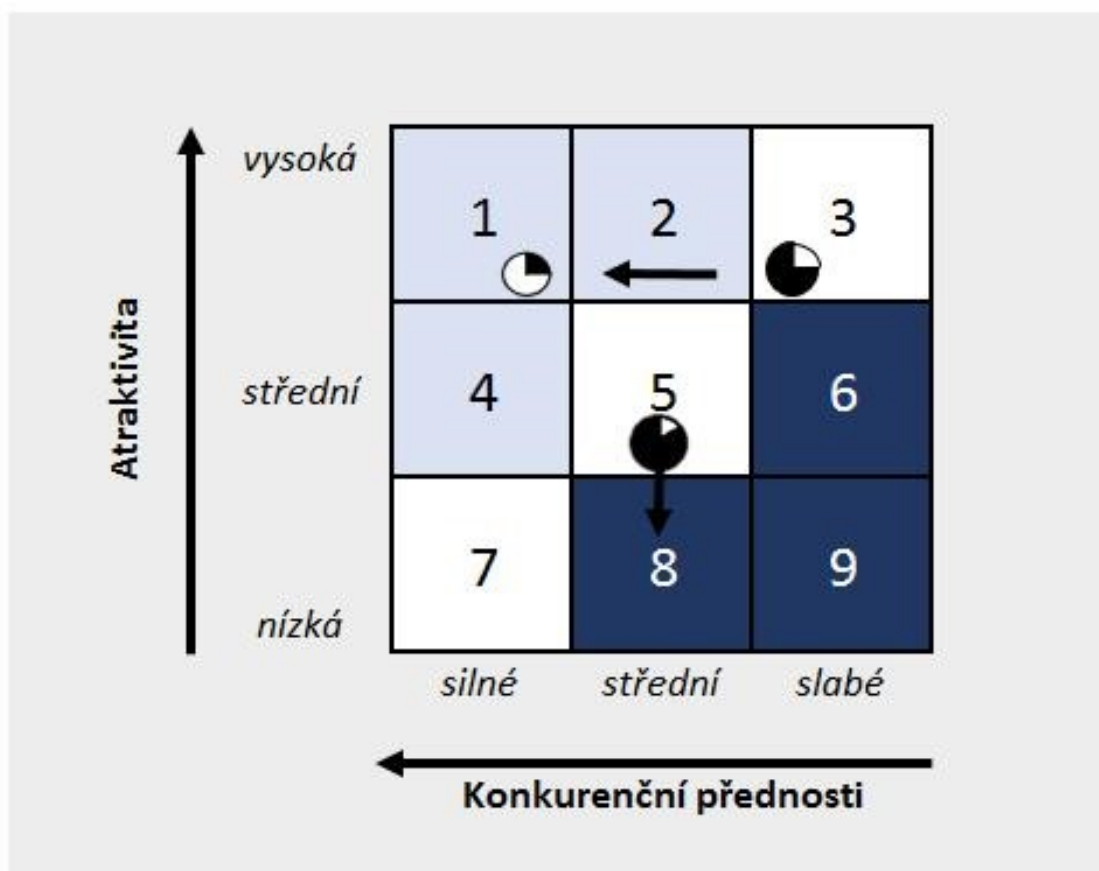
Díky matici BCG se zjistilo, že podniky, které investují pro navýšení podílu na trhu sice ztratí krátkodobé zisky, ale dlouhodobě na tom vydělají. Proto je vhodné co nejvíce „podojit“ dojné krávy a jejich zisky investovat do produktů s více příležitostmi.

Výhodou matice BCG je fakt, že umožňuje posoudit, které strategické jednotky vytvářejí cash flow, nutí management podniku k analýze každé obchodní činnosti jednotlivě a stanovil jejich cíle a uvažoval o jejich zdrojích a navrhuje skladbu aktivit zajišťujících co nejvýhodnější rozsah rozvoje podniku a růst jeho ziskovosti. Nevýhodou tohoto modelu je jeho zaměření na růst trhu nebo podílu na trhu místo zhodnocení současného postavení, počítá se snižováním nákladů při zvyšování objemu produkce a je do vysoké míry subjektivně ovlivněn (Mallya, 2007).

#### 2.4.4 Matice GE-McKinsey

Matice GE-McKinsey je sofistikovanější než matice BCG. Tato matice má 9 kvadrantů a spoléhá se na dva faktory, které určují jeho budoucnost: atraktivita trhu a konkurenční pozice. Snaží se ulehčit rozhodnutí, kde je výhodné investovat a kde naopak ne. V případě jednotek, které jsou nad diagonálou, je vhodné zavádět strategie investic a růstu, jednotky nacházející se pod diagonálou by se měly prodat (mckinsey.com, 2008).

Index atraktivity odvětví zohledňuje velkou škálu faktorů, například velikost a růst trhu nebo ziskovou marži. Index konkurenční pozice zahrnuje například relativní velikost podílu na trhu nebo cenovou konkurenceschopnost. Obě dimenze jsou rozděleny do tří pásem: silné, střední a slabé. Pozice jednotky neboli produktu je zakreslena do matice kruhem, který představuje velikost produktu na trhu a jeho tmavá část představuje tržní podíl produktu, viz obrázek 2.8. Po tomto procesu vznikají jasně rozdělené zóny, horní značí příležitosti, kam je vhodné investovat, a naopak dolní kde se to nevyplatí (Matusiková, 2017).



Obrázek 2.8 – Matice GE-McKinsey  
Zdroj: docplayer.cz (online)



### 3 Prezentace společnosti

Pro potřeby této práce byla vybrána společnost KVADOS a.s. Je výrobcem i dodavatelem softwarových řešení, v čemž spočívá jejich hlavní činnost, zabývá se však i poradenstvím a poskytuje další IT služby.

Společnost KVADOS je akciovou společností a byla založena v roce 1992 současným statutárním ředitelem a předsedou správní rady. Majoritním akcionářem je statutární ředitel s 91% podílem a zbylých 9 % má dalších šest akcionářů, kteří většinově stáli u zrodu společnosti.

Firma má své zaměstnance a také spolupracuje s externími pracovníky a tyto skupiny dohromady tvoří zaměstnaneckou základnu o zhruba 180 členech. Mezi zaměstnanci se nachází také studenti na středních a vysokých školách, které společnost školí ve vlastních technologiích. Organizační struktura společnosti je lineární, ve společnosti figurují ředitelé, kteří odpovídají za svá oddělení a celou společnost řídí generální ředitel, viz příloha č. 1.

Společnost KVADOS vyrábí a dodává šest produktů a každý z nich pokrývá jinou oblast. VENTUS® je ERP systém (Enterprise Resource Planning, dále ERP), který řeší komplexní procesy a specializuje se na obchodní společnosti. Pokrývá odbyt, logistiku ve skladech, účetnictví, evidenci majetku a další oblasti. Tento systém využívají velké české společnosti jako například R. Jelínek, Démos, Pemic a další. Dalším produktem je myCASH®, pokladní systém do maloobchodní sítě, který využívá například Panta Rhei, expert ČR nebo Amerigo. WMS (Warehouse Management Systém, dále WMS) neboli systém pro řízení a optimalizaci logistiky ve skladech, mySTOCK® zajišťuje efektivní pohyb skladníků po skladě, podporuje vysokou technologii ve skladech, analyzuje veškerá data a podobně. Produkt používá například společnost HET, IKAR nebo Assa Abloy. Pro obchodní týmy v terénu dodává společnost také CRM systém (Customer Relationship Management, dále CRM) myAVIS® pro správu a řízení obchodních, marketingových a distribučních činností na tabletech s OS Android. CRM pokrývá veškeré potřeby, které obchodníkovi vzniknou, jako například zadání objednávek, záznam do kalendáře, prohlížení prodejního katalogu a podobně. Tento produkt si vybraly společnosti jako Lactalis, Budějovický Budvar, MP Krásno nebo Karlovarské minerální vody. Nejmladším produktem je myTEAM®, který automatizuje vnitrofiremní procesy, obsahuje knihovny dokumentů, směrnic a smluv, pomáhá řídit porady, úkoly či projekty.

Takto pomáhá ve společnostech Marlenka, Febe Craft, Janka Radotín a v dalších. Produkt myDATACENTER® doplňuje produktové portfolio o datové centrum pro zákazníky společnosti KVADOS. Této služby využívá například Henkel, Accom nebo EUROMEDIA.

Společnost se pohybuje na B2B trhu, jejími zákazníky jsou obchodní, výrobní i poradenské společnosti z různých oborů, jak bylo výše zmíněno. Produkty společnosti jsou oceňovány řadou ocenění, například v soutěži IT Produkt roku 2019 časopisu COMPUTERWORLD zvítězil produkt myTEAM® v kategorii Systém pro správu obsahu. Společnost také dosáhla na certifikace norem ISO, je partnerem řady společností, například Microsoft, Dell nebo Hewlett-Packard.

## 4 Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti

V této kapitole budou teoretické poznatky z druhé kapitoly aplikovány do praxe vybrané společnosti. Pro analýzu vnějšího prostředí bude použita PEST analýza, která analyzuje makroprostředí, a Porterův model pěti konkurenčních sil, který analyzuje mikroprostředí. Vnitřní prostředí bude vyhodnoceno pomocí analýzy klíčových faktorů a finanční analýzy. Kombinační analýzu vnějšího i vnitřního prostředí shrne SWOT analýza na závěr.

### 4.1 PEST

Jak bylo uvedeno v teoretické části, PEST analýza se zabývá vnějšími faktory v prostředí podniku. Tyto faktory budou rozebrány dle konkrétního makroprostředí společnosti KVADOS a cílem této analýzy je zjistit jakým způsobem tyto faktory společnost ovlivňují.

#### 4.1.1 Politické faktory

Politické podmínky, které se neustále mění podle rozložení politických stran ve vládě, také do určité míry ovlivňují podnik. Všechny osoby, ať už fyzické nebo právnické, se musí řídit zákony země, ale od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, se musí také řídit zákony EU. Vstup do EU otevřel dveře mezinárodnímu obchodu a Schengenský prostor umožňuje obchod bez celních omezení. Společnost nakupuje hardware od společností, které jsou z EU, proto to představuje výhodu a nemusí se zabývat celními náklady. V roce 2020 po několika odkladech odešla z Evropské unie Velká Británie, jeden ze států, které výrazným dílem přispívají do rozpočtu EU. Tato skutečnost má vliv na hospodářskou situaci EU, společnost KVADOS ve Spojeném království nepodniká, proto to nebude mít přímé důsledky na ni. Politické faktory také přinášejí nevýhodu, tou je vysoká administrace a byrokracie, což je především problémem českého aparátu, ve srovnání států EU jsme na tom v této kategorii velmi špatně. Společnost se musí řídit Zákon o obchodních korporacích, Zákoníkem práce, Zákonem o DPH a dani z příjmů a dalšími předpisy ČR a EU. Společnost KVADOS platí státu daň z příjmů právnických, která se od roku 2010 nezměnila a sazba je stanovena na 19 %, a také odvádí daň z přidané hodnoty, která zatěžuje produkty společnosti ve výši 21 %.

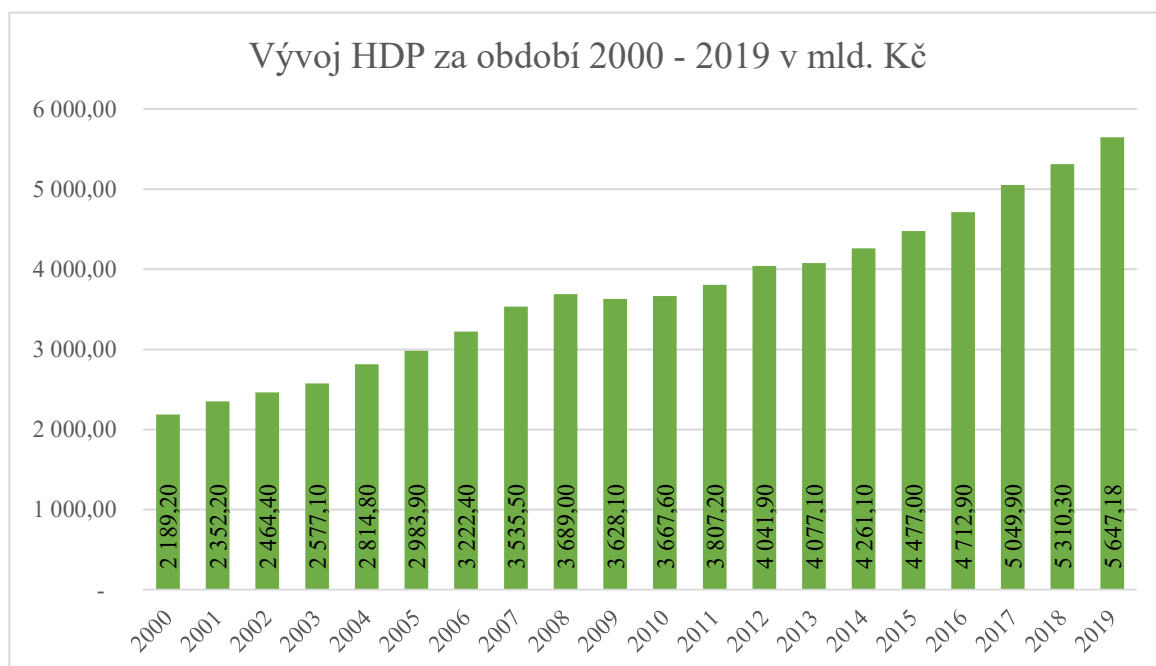
Společnost KVADOS podle vymezení zapadá do středního podniku, a ještě k tomu podniká v IT, a tak dosahuje na podporu podnikání od státu i od Evropské unie. V minulých letech využila grantů od Moravskoslezského kraje pro podporu vývoje produktu WMS a také grantů Evropské unie, například pro zlepšení školících prostor nebo pro vývoj produktu CRM a dalších.

#### 4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou jedny z nejdůležitějších faktorů ovládající podnik. K nevýznamnějším patří vývoj HDP, míra inflace, kurzy zahraničních měn, výše minimální mzdy a ceny pohonných hmot.

##### *Hrubý domácí produkt*

Hrubý domácí produkt, ve zkratce HDP, je hlavním ukazatelem výkonnosti ekonomiky určitého státu a vyjadřuje statky a služby, které byly vyprodukovány za dané období, obvykle rok, na území daného státu. Společnost KVADOS na trhu působí již od roku 1992 a jak lze vidět na grafu 4.1, dlouhodobým trendem je růst ekonomiky, kromě období celosvětové ekonomické krize v roce 2008, kdy HDP mírně klesalo v následujícím období. Růst ekonomiky vytváří příznivé prostředí pro podnikání a zvyšují se příležitosti na trhu. V posledním sledovaném roce 2019 byl meziroční nárůst HDP 2,4 %, což je poměrně optimálním růstem. V následujících letech je možno očekávat další růst ekonomiky a HDP, pokud se neprojeví další ekonomická krize následkem celosvětové pandemie Korona viru Covid19, která ochromila v podstatě celý svět a výrazným způsobem zatížila ekonomiky všech států s nakaženými občany. V tom případě by klesaly příležitosti pro společnost KVADOS, jelikož by potenciální zákazníci – podniky v různých odvětvích – nemusely mít finanční prostředky pro zakoupení softwarových produktů, jelikož by je soustředily do vstupů, které jim produkují obrat, jako je výroba, mzdy pracovníků a podobně.

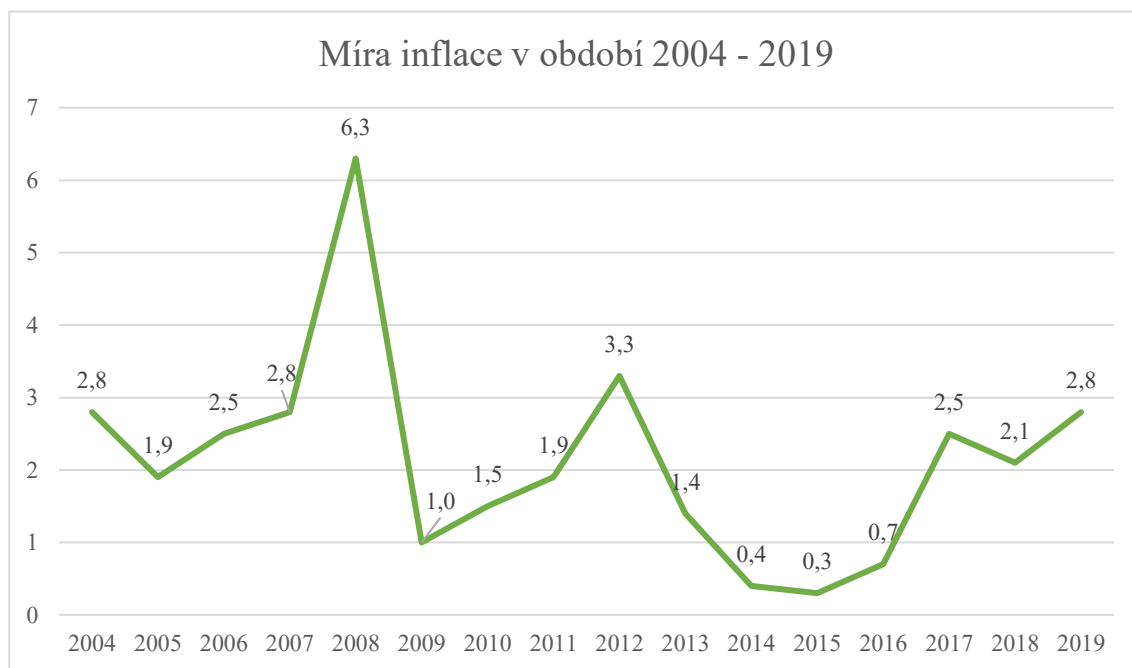


Graf 4.1 – Vývoj HDP v ČR za období 2000–2019 v mld. Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle kurzy.cz

### **Míra inflace**

Inflace vyjadřuje nárůst cenové hladiny veškerých statků a služeb v ekonomice za určité sledované období. Jasněji ji lze definovat jako snížení hodnoty peněz a v praxi se projevuje tak, že za stejné množství peněz je možné si pořídit méně statků nebo služeb. Může mít pro ekonomiku katastrofální účinky, pokud dosáhne vysokých hodnot a peníze následně přestávají mít hodnotu. V grafu 4.2, který sleduje období mezi rokem 2004 a 2019, lze vidět, jak již zmíněná celosvětová ekonomická krize měla v roce 2008 vliv i na míru inflace, která dosáhla velmi vysoké hodnoty 6,3. V roce 2015 byla rekordně nízká míra inflace s hodnotou 0,3, což bylo způsobeno především nízkými cenami ropy, a tudíž pohonných hmot a také potravin, převážně mléčných výrobků. V dalších letech se inflace opět navýšila, v roce 2018 byla inflace ve výši 2,1 a zapříčinily jí rostoucí ceny například bydlení, pohonných hmot nebo alkoholických nápojů. V minulém roce 2019 inflace opět vzrostla, a to na hodnotu 2,8 a to zatížilo podniky opět tím, že bylo třeba zvednout mzdy zaměstnanců.

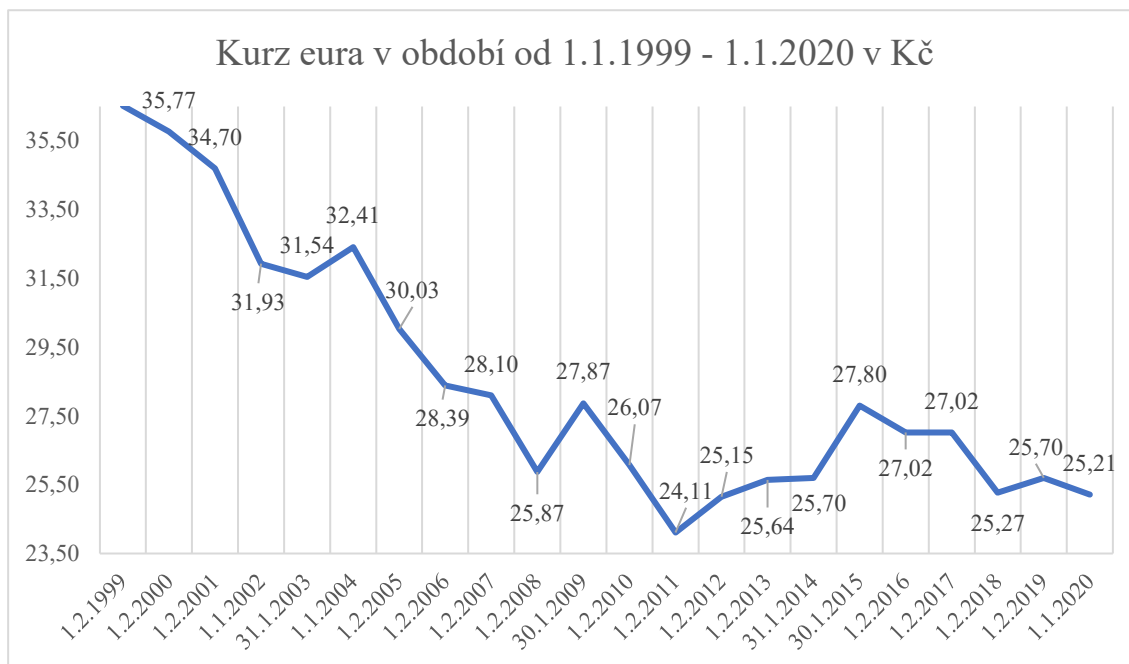


Graf 4.2 – Míra inflace v období 2004–2019

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

### **Kurz zahraničních měn**

Společnost KVADOS působí i na zahraničních trzích, převážně na Slovensku, Polsku, Rumunsku, Bulharsku, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině. Ceny za produkty a služby jsou fakturovány v Eurech, a tudíž ovlivňujícím faktorem je také jeho směnný kurz s českou korunou. Z grafu 4.3 je možné vysledovat jeho vývoj od zavedení této měny do eurozóny v roce 1999. Za posledních několik let je příznivý kurz na koruny pro zahraniční zákazníky, v roce 2018 dokonce klesnul na hodnotu 25,27 Kč, což není úplně příznivé pro podnik. Tato měna je stabilní, a tak nepředstavuje riziko pro společnost KVADOS.

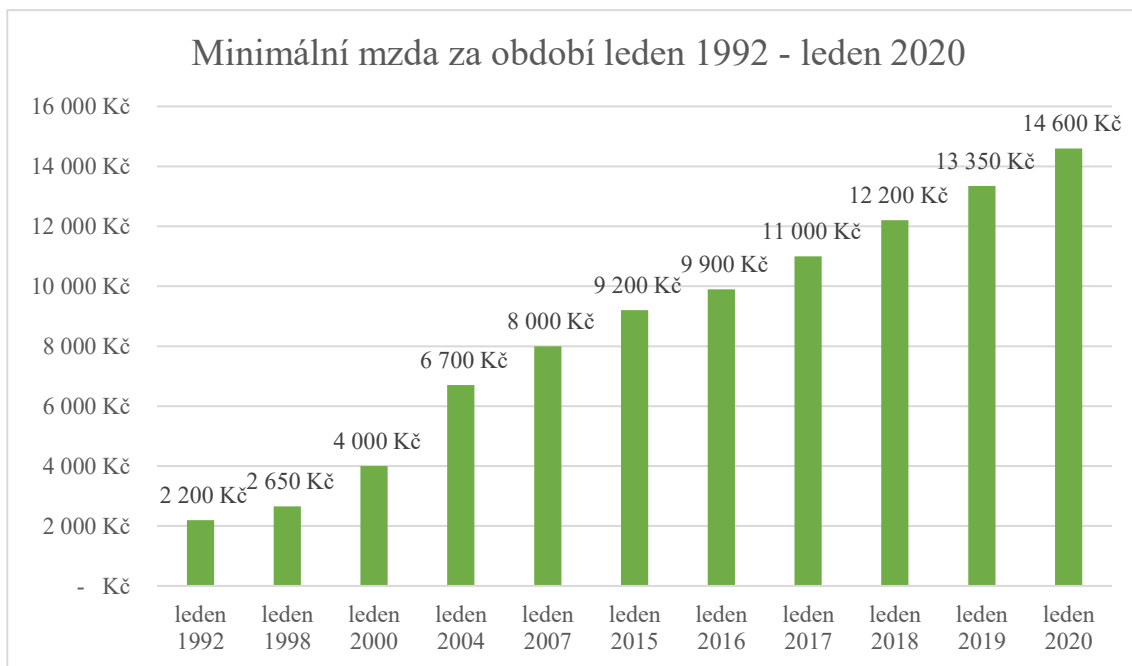


Graf 4.3 – Kurz eura v období od 1.1.1999 – 1.1.2020

Zdroj: vlastní zpracování dle peníze.cz

### **Minimální mzda**

Mzdy zaměstnanců jsou v každém podniku velmi výrazným nákladem a podniky je musí koncipovat nad úroveň minimální mzdy, která je daná státem. V posledních letech je politika současné vlády zvyšovat příjmy obyvatel, což jsou důchody a také minimální mzda a lze to sledovat na grafu 4.4. Od roku 1992 se minimální mzda zvedla o 12 400 Kč na současnou hodnotu z roku 2019 ve výši 14 600 Kč. Zvyšování minimální mzdy jde ruku v ruce s růstem cen, to znamená inflací, což lze vidět i na mezeře mezi zvýšením v roce 2007, což bylo před celosvětovou krizí, a rokem 2015, kdy se ekonomika vzpamatovala do takové míry, že vláda přistoupila k jejímu zvýšení o 1 200 Kč. Jak bylo zmíněno, ekonomika v ČR roste, a to je třeba také promítnout do mezd.

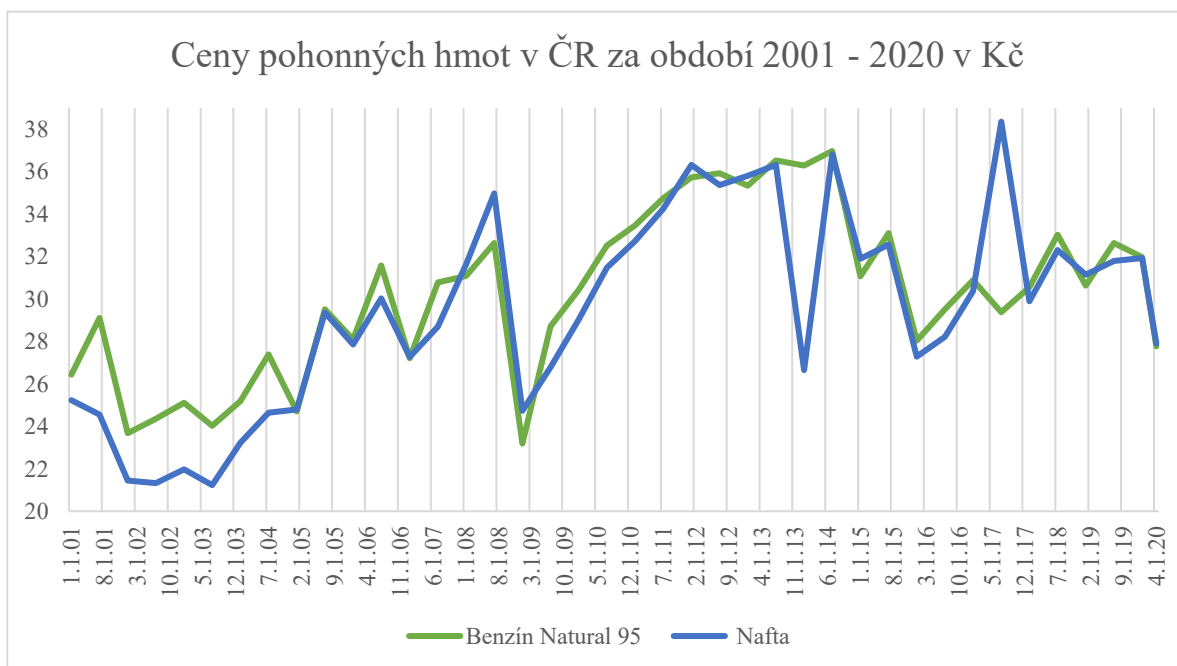


Graf 4.4 – Minimální mzda za období leden 1992–leden 2020

Zdroj: vlastní zpracování dle mpsv.cz

### Ceny pohonných hmot

Společnost KVADOS má zákazníky po celé České republice, proto jsou důležitým faktorem také ceny pohonných hmot, které čerpají do pronajímaných automobilů. V roce 2018 najely všechny automobily, které podnik používá, 199 445 km. V tomto roce cena benzínu stoupla z 30,56 Kč za litr v lednu na 33,03 Kč za litr v půlce roku a následně ke konci roku klesla na 30,64 Kč za litr, viz graf 4.5.



Graf 4.5 – Ceny pohonných hmot v ČR za období 2001–2020 v Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu



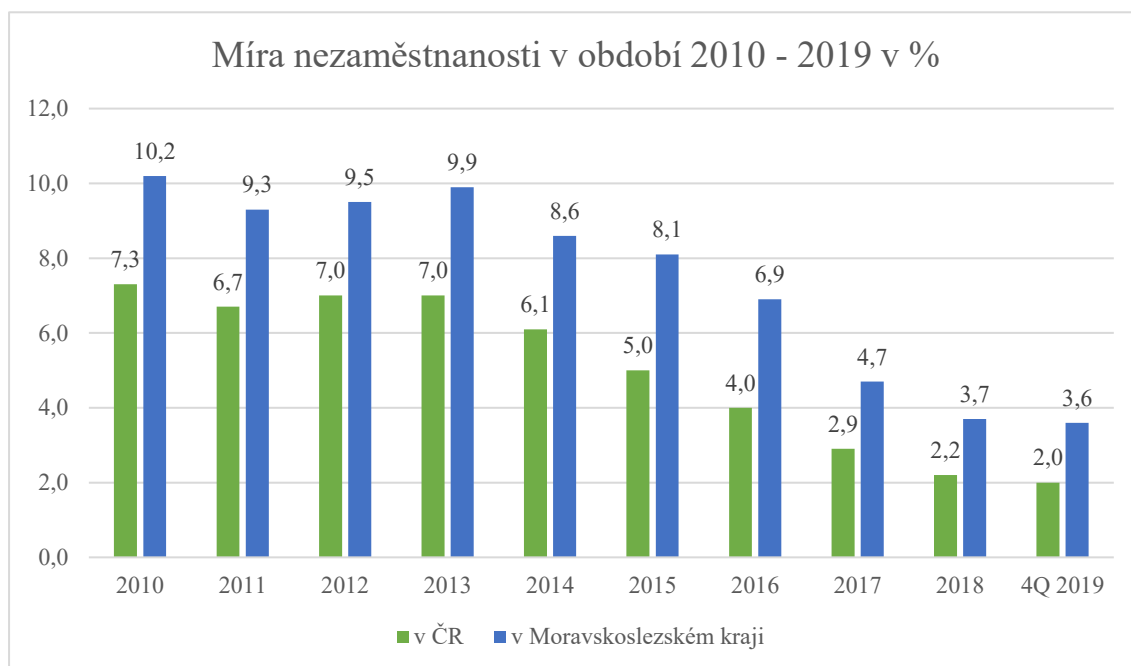
#### 4.1.3 Sociální faktory

Společnost KVADOS je dodavatelem výhradě pro ostatní podniky, nikoliv pro fyzické osoby, proto se sociální faktory omezují pouze na zaměstnance. Tato práce byla zpracována během krizového stavu zapříčiněného pandemií koronavirového Covid19 a v tomto období krize neovlivnila sociální faktory společnosti.

##### *Míra nezaměstnanosti*

V posledních letech je na trhu práce v České republice nedostatek zaměstnanců. V grafu 4.6 lze vidět od roku 2013 pokles míry nezaměstnanosti a v roce 2019 dosáhla až rekordních 2 %, lze tam ovšem vidět také jasný rozdíl mezi mírou nezaměstnanosti v České republice a v Moravskoslezském kraji, kde je míra vyšší než na plošném území ČR. Trend klesání nezaměstnanosti se ovšem projevuje i v tomto kraji, a proto se neustálé hledání lidských zdrojů se projevuje i ve společnosti KVADOS. Ta ovšem také využívá možnosti zaměstnání studentů, kteří ještě nejsou plně na trhu práce, a následně po absolvování vysoké nebo střední školy mohou nastoupit. Vzhledem k celosvětové pandemii, která se projevuje na začátku roku 2020 uvidíme, jak ovlivní světovou ekonomiku a tím také míru nezaměstnanosti. Předběžně zaměstnavatelé nechtějí propouštět a stát se je do toho snaží motivovat, stejně tak jako společnost KVADOS, která přijala předběžná opatření místo toho, aby propouštěla.

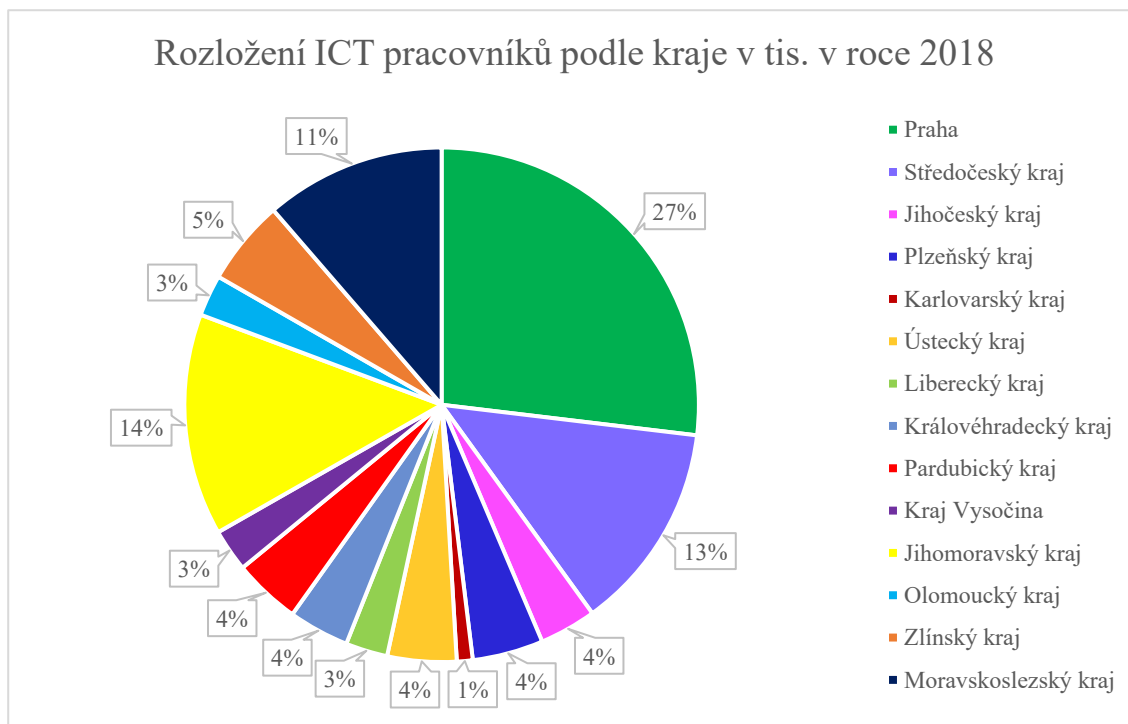
Nedostatek pracovní síly, především v manuálních zaměstnáních, se projevuje příznivě na poptávce po produktech společnosti, jelikož automatizuje výrobu a sklady a následkem automatizace je vyšší efektivita a snížení potřeby pracovníků.



Graf 4.6 – Míra nezaměstnanosti v období od 2010 do 4. čtvrtletí 2019 v procentech  
Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

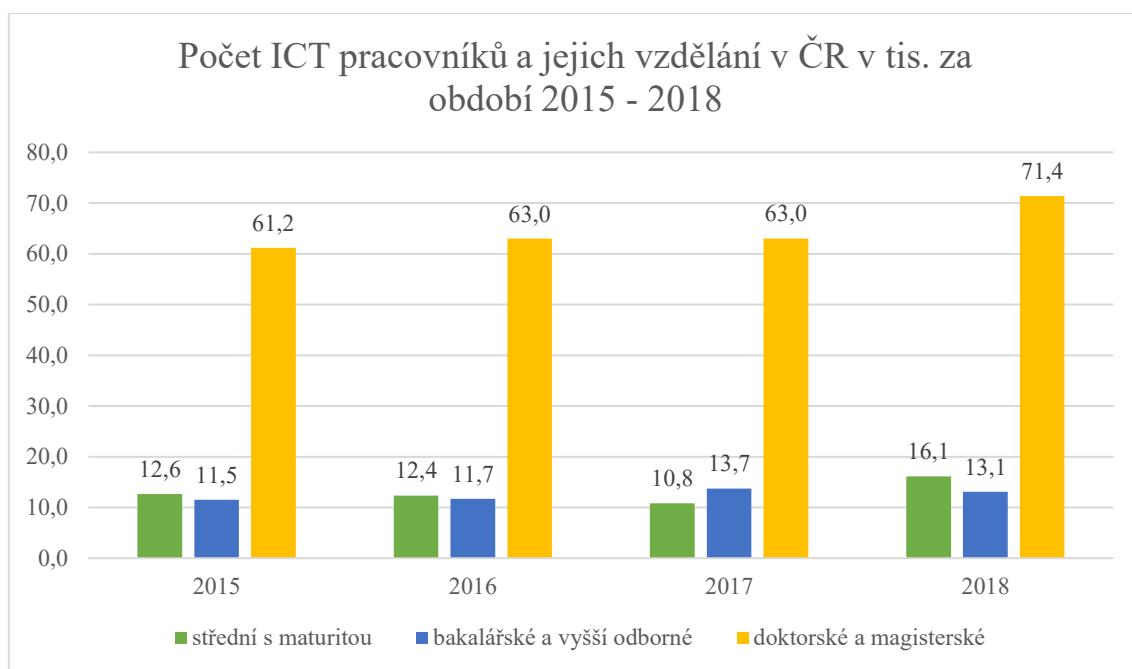
### ICT pracovníci

Společnost KVADOS zaměstnává z celkového počtu asi 80 % ICT pracovníků, kteří jsou klíčoví pro vývoj a implementaci produktů společnosti a v posledních letech o ně firmy vzájemně soutěží. Společnost KVADOS působí v Moravskoslezském kraji a ačkoliv je, podle výzkumu ČSÚ z roku 2018, ICT pracovníků v ČR přes 206 tisíc, v Moravskoslezském kraji působí pouze 11 %, což je přibližně 23 tisíc, jak lze vidět v grafu 4.7. Podnik se proto snaží zvyšovat svou konkurenceschopnost na trhu práce pomocí různých benefitů, například pátým týdnem dovolené, stravenkami, benefity za milníky, příspěvky na volnočasové aktivity a pitný režim a podobně.



Graf 4.7 – Rozložení ICT pracovníků podle kraje v roce 2018  
Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu

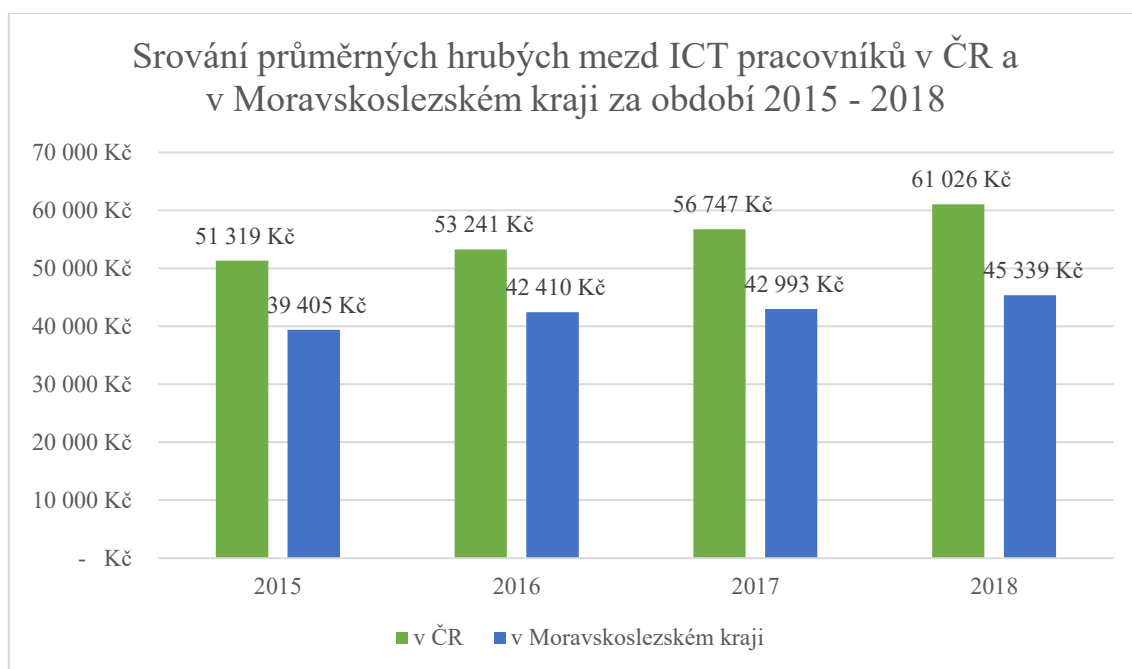
Jak již bylo zmíněno výše, společnost nezanedbává vztah se vzdělávacími institucemi zaměřené na IT. Pro střední školy pořádá workshopy, pohovory na nečisto, volnočasové kroužky a na vysokých školách navštěvuje veletrhy, nabízí stáže a tak dále. Veškerá tato aktivita se projevuje v zaměstnání studentů, kterých je ve společnosti KVADOS okolo 10 %. V grafu 4.8 lze vidět, že všechny tyto aktivity mají své místo, jelikož většina ICT pracovníků studuje vysokou školu až na úroveň magisterského nebo doktorského studia.



*Graf 4.8 – Počet ICT pracovníků a jejich vzdělání v ČR za období 2015 – 2018  
Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu*

Vzhledem k povaze IT produkce, kterou společnost KVADOS provádí, jsou lidské zdroje opravdu klíčovým faktorem. Soupeření na trhu práce se nejvýrazněji měrou bojuje pomocí výše mezd. Konkurencí společnosti KVADOS jsou samozřejmě také nadnárodní společnosti s tisíci zaměstnanci po celém světě, proto si mohou dovolit mzdy navyšovat více než střední podnik z Moravskoslezského kraje. V grafu 4.9, ve kterém je vidět srovnání průměrných hrubých mezd ICT pracovníků v ČR a v Moravskoslezském kraji, je jasný rozdíl ve výši mezd. V roce 2018 byla hodnota průměrné hrubé mzdy v ČR ve výši 61 026 Kč, zatímco v Moravskoslezském kraji byla téměř o 20 tisíc nižší, ve výši 45 339 Kč.

Tento faktor podnik ovlivňuje hlavně přes představu ICT pracovníků, že v tomto zaměstnání dostanou královský plat průměrné mzdy v ČR, hlavně z důvodu nedostatku ICT pracovníků, ovšem nic takového si podnik působící v Ostravě nemůže dovolit a reálná výše mzdy může potenciální zaměstnance odradit. Proto jde společnost převážně cestou vychování si zaměstnanců již od školy a investuje do jejich školení, vzdělávání a neplatí tak ve velké míře vysoké částky za mzdy vysoce zkušených pracovníků.



*Graf 4.9 – Srovnání průměrných hrubých mezd ICT pracovníků v ČR a v Moravskoslezském kraji za období 2015–2018*

*Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu*

#### 4.1.4 Technologické faktory

Společnost KVADOS vyrábí softwarové produkty, které přispívají k automatizaci podnikových, výrobních a skladových procesů, a jsou dnes vyhledávané zákazníky. Díky jejich vyspělé technologické úrovni a míře inovace získává významnou konkurenční výhodu na trhu vůči konkurenčním řešením i významných světových producentů. Například u svého produktu myTEAM® v minulých letech využívala pro vývoj platformu SharePoint od Microsoftu, a v průběhu let se snažila ji přizpůsobit potřebám svým zákazníků, ale v mnoha ohledech již narazila na limity, které využití externí technologie přináší. V první etapě využití externí platformy vývoj urychlí, ale reálně přináší v budoucnu omezení. Proto se společnost rozhodla další generaci svého produktu postavit již většinou na vlastních technologiích, které má plně pod kontrolou a může sama řídit jejich rozvoj, a především také uživatelské rozhraní.

Společnost KVADOS se dlouhodobě snaží ve své činnosti využívat v maximální míře v praxi ověřené postupy a zkušenosti, a ty u kterých je to účelné je pak standardizovat a průběžně ověřovat. Proto již léta je certifikovaná dle norem ISO 9001 pro obecný management kvality, ale také výrazně náročnějších norem, jako 27 001 – Řízení informační bezpečnosti a 20 000 – Poskytování služeb IT a přizpůsobila své procesy doporučením těchto norem a pravidelně v rámci realizovaných interních

a externích auditů ověřuje, zda denní provoz je souladu s jejich doporučeními a zaměřuje se také na postupné zlepšování.

Ačkoliv je společnost především výrobcem software, pro hladké fungování těchto produktů jsou nutné také hardware zařízení. Proto svým zákazníkům nabízí jednak jejich dodávku od renomovaných světových výrobců jako HP, Dell, IBM nebo FUJITSU, ale také dlouhodobě nabízí poskytnutí těchto technologií jako službu s využitím vlastního vybudovaného datového centra v režimu privátního cloudu. Je také partnerem specializovaných výrobců průmyslového HW pro oblast vybavených WIFI sítí, průmyslových PDA, a to firem Honeywell a Zebra, kteří dodávají zařízení do skladů.

## 4.2 Porterův model pěti sil

Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, Porterův model pěti sil se zaměřuje na mikroprostředí podniku, a tedy na všechny faktory nacházející se v bezprostřední blízkosti společnosti KVADOS. Následující kapitola se zaměří na dva produkty společnosti, myTEAM® pro automatizaci vnitrofiremních procesů a na mySTOCK® řídící sklady.

### 4.2.1 Smluvní síla dodavatelů

Společnost KVADOS je nezávislým dodavatelem vlastních produktů, což je jeho velkou výhodou. Tím se rozumí, že je přímo producent těchto produktů a výběr jejich technologií je čistě na jejím obchodním a technickém rozhodnutí. I nezávislý výrobce se však rozhoduje, které platformy a například vývojové technologie bude ve svých produktech využívat nebo podporovat a je třeba vzít také v úvahu preference zákazníků a finanční a časovou náročnost vývoje produktů. Pro společnost KVADOS je dlouhodobě největším technologickým partnerem a dodavatelem firma Microsoft, na jejichž technologiích společnost staví své produkty a řešení. Jedná se především o platformu serverových operačních systémů, dále operační systémy koncových stanic a také využívaný databázový systém. Společnost využívá řadu vývojových nástrojů z produkce společnosti Microsoft a následně také dodává licence softwarových produktů Microsoft koncovým zákazníkům buď jako součást celé dodávky nebo samostatně. Většinu licencí, které společnost KVADOS potřebuje pro vývoj, jsou pokryté licenční partnerskou smlouvou se společností Microsoft a úrovní partnerství „Gold partner“, které si společnost udržuje již dlouhá léta. Pro jeho získání a udržení musí společnost dodržet řadu náročných podmínek, jako jak mít zaškolené a certifikované specialisty na jednotlivé

technologie, ale také mít realizované úspěšné projekty s využitím jednotlivých technologií a výborné reference od koncových zákazníků atd. Je to status, který si firma musí udržovat, ovšem není třeba žádné další investice a pořizovací náklady, pouze v případě získání nové verze nástroje.

Další vývojové nástroje, které společnost využívá pro vývoj svých produktů, především pro mySTOCK®, je Android Jawa Builder od společnosti Oracle, které je do určité míry bezplatné a následně knihovny neboli šablony, které společnost využívá se platí jednorázově při pořízení, které se nekoná v pravidelných intervalech. Pro produkt myTEAM® je důležitý nástroj Elastic search od společnosti ELASTIC NV, který je využíván pro fulltextové vyhledávání a indexování dat. Společnost využívá v menší míře v některých produktech i open sourcové nástroje, kdy je zveřejněn zdrojový kód a autor souhlasí s bezplatným nebo nějakým způsobem jednorázovým poplatkem s dalším využíváním zdrojového kódu v aplikacích dalších výrobců. Tyto nástroje jsou dostupné na internetu a jejich využívání v mnoha ohledech zrychluje vývoj konkrétních částí jednotlivých produktů. Společnost věnuje velkou pozornost vstupnímu výběru využívaných nástrojů a platforem, protože se jedná o rozhodnutí na delší období a s významným vlivem dalšího rozvoje produktů a také se zohledňují licenční podmínky dodavatelů, aby se nevytvořila přílišná závislost na konkrétním dodavateli. To se řeší buď jednorázovým nákupem licencí těchto nástrojů nebo uzavřením dlouhodobých smluv, které definují podmínky na delší období dopředu. Společnost pravidelně vyhodnocuje kvalitu svých dodavatelů, jejich spolehlivost, inovativnost a aktuální pozici na trhu, aby měla pouze kvalitní dodavatele s jasnou a predikovatelnou obchodní politikou. Společnost si je vědoma omezených možností při vyjednávání s velkými světovými producenty a svou slabou vyjednávací pozicí, a proto se snaží eliminovat svou závislost na konkrétním výrobcu, jak je to možné a reálné. Jsou však technologie, a to především od společnosti Microsoft, kde by změna nebo přechod na jinou technologii představoval vysoké náklady a čas nutný na jejich realizaci. Zde však společnost staví na dlouholetých zkušenostech s tímto partnerem, který v oblasti technologické a partnerské je dlouhodobě korektní a konzistentní. Výhodou je také fakt, že výnosy společnosti Microsoft jsou z tohoto prodeje vývojových licencí pouze okrajové a jejich převaha je naopak na licencování dalších podpůrných technologií jako je operační systém, databáze apod.

Produkt mySTOCK® podporuje automatizaci procesů ve skladech a jeho cílem je usnadnit řízení jednotlivých skladníků, kteří jsou přímo řízeni nadřazeným systémem na

principu úkolování. Pro práci skladníků jsou tedy nutné zařízení typu PDA se čtečkami čárových kódů. Jak již bylo zmíněno, toto hardwarové zařízení společnost KVADOS nevyrábí, ale využívá především od dvou největších světových dodavatelů takovýchto zařízení – Honeywell a Zebra. Společnost KVADOS zařízení od těchto výrobců jednak otestuje, zda vyhovují požadavkům produktu a provozním podmínkám jednotlivých zákazníků a tyto zařízení pro vhodnost se svými produkty certifikuje. Společnost se snaží odolávat tlakům obou výrobců na primární nebo exklusivní podporu jednoho z nich a snaží se zůstat nezávislá. Ale na druhou stranu reálně není vyjednávací síla společnosti KVADOS jako odběratele nějak výrazná, jelikož těchto zařízení odebírá ve stovkách kusů ročně. Proto se snaží získat významnější postavení díky své kompetentnosti a dlouhodobě si udržuje status testovací laboratoře jak pro Honeywell i Zebra a pro nové modely poskytuje těmto výrobcům zpětnou vazbu již v době testování prototypů apod.

#### 4.2.2 Smluvní síla kupujících

Jak již bylo zmíněno, zákazníci společnosti KVADOS jsou především soukromé podniky, právnické osoby, které podnikají na různých trzích a v různých segmentech. Za léta podnikání společnosti od roku 1992 si získala řadu loajálních zákazníků, se kterými spolupracuje i několik desítek let. Na dlouhodobé a přátelské vztahy s představiteli zákazníků klade vedení společnosti velký důraz a snaží se naslouchat jejich požadavkům, pozorně sleduje jejich potřeby. Samozřejmě větší vyjednávací sílu má potenciální zákazník, jelikož se rozhlíží a srovnává s konkurencí. Zde se společnost snaží mít co nejširší znalost konkurenčního prostředí a udržovat si soubor konkurenčních výhod, které mohou mít v konkrétních případech schopnost vyvážit i aspekt ceny. Na druhé straně se společnost snaží nabízet i v oblasti ceny atraktivní nabídku, a to různými obchodními a finančními modely. Tlaku na snížení ceny čelí nabídkou množstevních slev nebo nadstandardními podmínkami následného servisu co do rozsahu a kvality.

V případě již stávajícího zákazníka, ten má již omezenější možnosti si služby a související produkty vybrat od jiného výrobce nebo dodavatele. Obecně přechod na jiný produkt pro zákazníky představuje komplikaci a vyšší finanční náklady jak v oblasti pořízení a nákladů za zavedení a zaškolení uživatelů. U stávajících zákazníků jsou výhodou také již zmíněné dobré a přátelské vztahy a tím se otevírá prostor pro prodej dalších modulů nebo dalšího produktu z portfolia, jelikož se již prokázal jako kvalitní a spolehlivý dodavatel. Z praxe je jasné patrné, že všichni potenciální zákazníci dobře



slyší na pozitivní reference od společností z oboru, a proto se dlouhodobě vyplácí důraz na dobré vztahy a dobré jméno.

Společnost má mnoho zákazníků, kteří používají více než jeden produkt. Vzhledem k jejich počtu, který se pohybuje v řádu stovek, není aktuálně společnost závislá na žádném jednotlivém zákazníkovi a také se snaží diferencovat své podnikání na více trzích s širším portfoliem produktů za dodržení aspektu specializace a cíle být v daném segmentu leaderem.

#### 4.2.3 Hrozba substitučních výrobků

Produkt mySTOCK® je jasně definován jako WMS, tudíž Warehouse Management System, a je to pojem, který je jasně vymezený. Za substitut je možné považovat jakousi evidenci pomocí čárových kódů, která informace o zásobách posílá do systému ERP, ovšem to je pouze evidence a nahrazuje to papírovou evidenci, nikoliv celkový systém zlepšení efektivity ve skladech. Produkt myTEAM®, který automatizuje vnitrofiremní procesy a je komplexním systémem, má několik substitutů, které sice do jisté míry uspokojují potřebu zákazníků, ale vyhovující jsou pouze pro malé podniky nebo pouze na určitou dobu. U agendy jiného produktu konkrétně myTEAM®, se systémy knihoven dokumentů podniky snaží substituovat sdílenými úložišti, které obsahují pouze složky dokumentů. To je dlouhodobě neudržitelný stav, jelikož se v nich nedá fulltextově vyhledávat a nemají vlastnosti, která jsou velmi důležitá pro vyhledávání. Evidenci a kontrolu úkolů substituují například připomínky na mobilním telefonu, úkoly v Outlooku nebo v jiném emailovém nástroji nebo v Excelu. Projektové řízení se snaží držet opět v Excelu nebo ve Wordu. Všechny tyto substituty představují výraznou výzvu v případě mnoho dokumentů, hlídání termínů u úkolů a efektivního řízení projektů a celkově celé firmy, proto po selhání všech těchto substitutů obrací na dodavatele softwarových nástrojů. Tyto substituty nejsou pro společnost a její produkt hrozbou, ale spíše příležitostí k jeho zavedení.

#### 4.2.4 Rivalita mezi podniky

Konkurence je v softwarových nástrojích poměrně vysoká, ale poptávka na tomto trhu nadále roste a objevují se stále noví zákazníci, které je možno získat. Tito potenciální zákazníci si produkt nevybírají pouze na základě cenové nabídky, ale také na základě kvality produktu, možnosti provázání s dalšími nástroji, které již používají, reference dodavatele a tak dále. Díky tomu, že se produkt implementuje pouze omezené časové

období na začátku projektu a podporu produktu je možné dělat vzdáleně, konkurence není omezena územím. Díky toho, že společnost KVADOS sídlí v Ostravě, je blízko slovenským i polským zákazníkům.

Jako konkurenci pro produkt mySTOCK® jsou především konkurenční WMS produkty ale těch na trhu kde společnost působí, není mnoho. Proto je naopak největším jejím konkurentem jednotliví výrobci ERP, které mívají speciální moduly pro řízení skladového hospodářství. Toto je po nějakou dobu schopné splnit vstupní požadavky na tyto agendy. Podle zkušeností společnosti KVADOS je nejčastější variantou, že používají určité podnikové ERP a v případě potřeby efektivního řízení skladů se obrátí na stejného dodavatele a mají to řešeno jako jeho součást, jmenovitě například Karat WMS, K2 nebo ABRA Gen. Dále na trhu působí mnoho dodavatelů WMS, kteří ale nejsou výrobci a nabízejí řešení zahraničních dodavatelů. Zde má společnost KVADOS výhodu, jelikož je zároveň výrobcem i dodavatelem, a to se zákazníkům líbí a představuje to větší garanci reakce na jejich potřeby a rozvoj.

U konkurence produktu myTEAM® je to složitější, jelikož řeší více oblastí a má tudíž širší portfolio konkurentů. Nejpoptávanějšími moduly tohoto produktu jsou projektové řízení a DMS pro řízení dokumentace. Pro projektové řízení je na trhu více malých řešení, které se věnují pouze této konkrétní oblasti a pokrývají ji mnohdy do větší hloubky, než myTEAM®. Takové řešení je například EasyProject, Nestíhačka, Freelo nebo Projektově.cz. Větší řešení, které nepokrývá pouze projektové řízení, ale i další oblasti je řešení ASANA. Výhoda modulu myTEAM® DMS oproti konkurenci jsou pro jednotlivé agendy předem definovaná metadata a procesy, díky kterým je jednoduché a rychlé nasazení těchto agend např. pro agendy smluv, vnitropodnikových směrnic, ISO dokumentace apod. Okamžitě jsou dostupné nástroje pro vyhledávání, již připravený proces životnosti dokumentu včetně jeho schválení, seznamování nebo následné procesy archivace a skartace. Oproti tomu konkurence, jako je například Software602, M-Files nebo Autodesk řeší obecné nástroje pro definici metadat nebo tvorbu workflow, podporují kolaboraci na dokumentech najednou nebo se integrují s jinými aplikacemi.

Výhodou konkurenčních produktů bylo jednoduché nasazení pro zákazníka a téměř okamžité používání, na což společnost KVADOS v tomto roce reagovala úpravou produktu a změnou politiky prodeje a implementace. Produkt myTEAM® byl rozdělen do dvou kategorií, první velkého komplexního řešení pro velké společnosti, které požadují individuální implementaci a složitější integraci do podnikového prostředí. Mají

potřebu složitějšího propojení napříč moduly a s velkým počtem administrativních uživatelů, náročnější definice oprávnění a uživatelských rolí apod. Na druhé straně zde existuje další kategorie pro menší firmy, které potřebují automatizovat a zefektivnit práci s konkrétními agendami, jako je řízení úkolů, projektů a DMS. Pro ně byl předpřipraven zrychlený proces implementace a upravena cenová politika na pronájem produktu za měsíční poplatek. Zda se tyto kroky projeví jako správný krok ke zvýšení prodeje produktu ukáže čas, ale z pohledu konkurence se to jeví jako správné. Nevýhodou produktu je menší počet referencí zákazníků nebo také chybějící moduly, které řeší konkurence.

#### 4.2.5 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstup nových konkurentů na trhu se softwarovými produkty je vždy možná a častá hrozba, jelikož bariéry tohoto odvětví se dají lehce bourat pomocí IT specialistů a náklady potencionálně pouze za pracovníky, kteří software vyvinou. Ovšem i v tomto odvětví je poměrně důležitý faktor referencí a doporučení, které se dostávají od pracovníků jedné firmy. Riziko neznámého produktu, který ještě nikdo neodzkoušel je vysoké a zákazníci většinou jdou již s odzkoušenou kvalitou. Konkurenti, kteří působí na trhu již dlouho, většinou to jsou české společnosti, které podobně jako společnost KVADOS, vznikly po roce 1989 a tudíž již existují již téměř 30 let, mají velkou výhodu know-how a zkušeností, které se nedají koupit, pouze skrze drahé specialisty. U produktů, které pracují s citlivými daty, například osobními údaji, je také nutno počítat s certifikacemi, které vyžadují čas, zkušenosti a peníze. Hrozba vstupu nových konkurentů je proto pro společnost KVADOS menší.

### 4.3 Analýza klíčových faktorů

Vnitřní prostředí podniku je třeba zanalyzovat pomocí analýzy klíčových faktorů, které působí uvnitř podniku, a na tyto faktory společnosti KVADOS bude zaměřena další část.

#### 4.3.1 Faktory technického rozvoje

Společnost KVADOS je dlouhodobým inovátorem svých produktů. K výrobě softwarových produktů potřebuje z technologie především počítače, které zaměstnancům nahrazuje podle potřeby a pokroku. Datové centrum, které poskytuje infrastrukturu pro softwarové produkty, je vysoce moderní, zabezpečené a vybavené záložními zdroji

energie a automatizovaným plynovým hlášením v případě požáru. Jak bylo zmíněno, společnost využívá dodavatele pro nástroje, které používá k výrobě produktů. Výrobci těchto nástrojů pravidelně produkují nové verze, které napravují buď zjištěné chyby nebo upravují funkcionalitu, a tak se pokrok dále rozvíjí i v produktech.

#### 4.3.2 Marketingové a distribuční faktory

V začátcích produktů mySTOCK® a myTEAM® se do marketingu příliš neinvestovalo, jelikož reference a dobré vztahy s již stávajícími zákazníky stačily pro další nové prodeje. Ovšem s růstem společnosti se situace změnila a společnost si více uvědomuje potřebu marketingu pro své podnikání a obchodní činnost a např. od roku 2018 začala multi kanálová kampaň pro produkt myTEAM® přes online bannery, PPC kampaň, články na odborných webech, inzerci v tištěných odborných časopisech, působení na sociální síti LinkedIn. Kampaň byla vysoce cílená na klíčová slova, klíčové pracovníky na místech, kde se dle zkušenosti pohybují. Pro moderní vzhled webu a produktových materiálů byly investovány prostředky v řádech stovek tisíců korun, investuje se do výroby videí, které se v praxi prokázaly jako výrazným pomocníkem získání pozornosti klíčových osob např. na YouTube. Jelikož se tato kampaň ukázala jako úspěšná, což bylo vyhodnoceno pomocí analýzy iniciativních poptávek, která se za dobu kampaně výrazně zvýšila, vedení společnosti se rozhodlo pro zavedení podobné kampaně pro produkt mySTOCK®.

Jak již bylo zmíněno, společnost si zakládá na dobrých vztazích a spokojenosti zákazníků, jelikož si uvědomuje, že je levnější udržet si stávajícího zákazníka než získat nového. Na trhu B2B to má ještě větší váhu, jelikož subjektů je mnohem méně než na trhu B2C. Velkou váhu mají samozřejmě také reference, které putují mezi členy managementu velkých českých společností. Společnost také organizuje klientskou konferenci pro udržení pravidelného kontaktu se zákazníky, ale také partnery.

#### 4.3.3 Výrobní faktory a řízení výroby

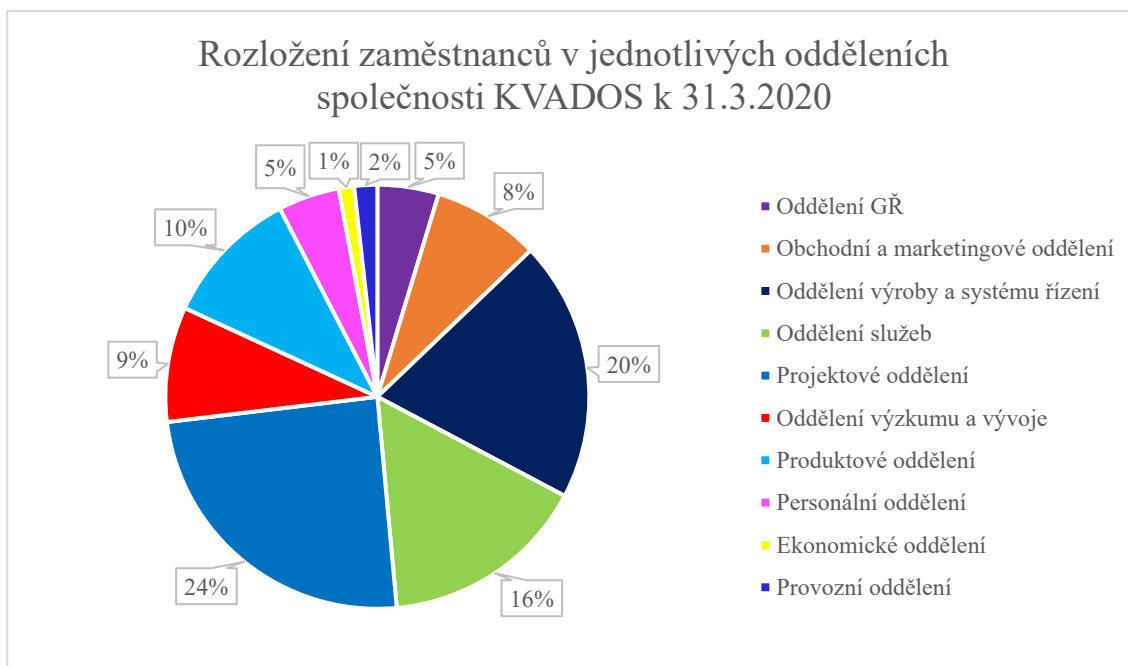
Výroba softwarových produktů je jiná než klasická výroba hmotných produktů. Společnost KVADOS nevlastní žádné nemovitosti, pronajímá si dvě budovy, kde pracují zaměstnanci z kanceláří. Jak lze vidět v příloze 2, společnost je rozdělena do několika oddělení a přibližně 20 % z celkového počtu zaměstnanců jsou zaměstnanci výrobního oddělení.

Plánování výroby v segmentu softwarového vývoje má mnoho společných prvků s jakoukoliv výrobou, která se aplikuje ve výrobním segmentu i když má samozřejmě svá specifika. Aplikují se metody štíhlé výroby nebo se pro realizaci projektů využívá ověřena metodologie PRINCE2 nebo SCRUM.

Plánování výroby vychází z reakce na celkovou strategii a plán společnosti. Dle dlouhodobého plánu a strategie pro jednotlivé produkty reaguje společnost náboem příslušného počtu odborníků a jejich školením na využívané technologie a odborné znalosti. Dle obchodního plánu daného roku se věnuje alokace specialistů ve výrobě do jednotlivých výrobních týmů, které jsou především rozděleny dle využívaných vývojových nástrojů. Z těchto vstupů pak ředitel výroby provede kapacitní plánování, které je výpočtem personálních kapacit v jednotlivých týmech se zohledněním reálné výrobní kapacity hodin v daném roce. Tím vzniká reálná výrobní kapacita přes jednotlivé týmy. Pak se pracuje s evidencí zasmluvněných a potenciálních projektů a s odhadem pracnosti výroby dle jednotlivých projektů se zohledněním časového harmonogramu jejich dodávek v času. Z těchto podkladů vzniká evidence plánovaného pokrytí výroby pro jednotlivé kvartály. Společnost má zavedenou detailní evidenci výkazu výroby, kdy jednotliví pracovníci ve výrobě vykazují svou práci na jednotlivé požadavky a zakázky a je tedy k dispozici aktuální porovnání plánu a skutečnosti dle jednotlivých projektů, jejich částí, a to jak z pohledu aktuálního vytížení výroby, rozpracovanosti a také dodržení odhadovaných časů na realizaci. Jedná se o poměrně složitý proces, ale díky dlouhodobým zkušenostem, datům a evidenci je společnost schopna dlouhodobě plánovat i řídit výroby, kdy se jedná o složitěji normovaný proces.

#### 4.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Lidské zdroje jsou nejcennějším zdrojem ve všech společnostech a KVADOS není výjimkou. Požadavky na počet pracovníků se řídí aktuální situací a úspěchu společnosti na trhu. S vazbou na to počty lidských zdrojů stoupají každým rokem a v roce 2019 se pohybovala v rozmezí 160-180 interních i externích pracovníků. Jejich rozložení v jednotlivých odděleních je jasně patrné v grafu 4.10, přičemž největšími odděleními jsou projektové oddělení, oddělení výroby a oddělení služeb.



Graf 4.10 – Rozložení zaměstnanců v jednotlivých odděleních společnosti KVADOS k 31.3.2020  
Zdroj: vlastní zpracování

Jak bylo již zmíněno, společnost dlouhodobě spolupracuje a zaměstnává také studenty na různých úrovních studia, středoškolským studentům nabízí letní brigády a odborné kroužky, vysokoškolákům nabízí pracovní poměr na dohodu s příležitostmi se profesně vzdělat a po studiu nastoupit na plný úvazek. Vzdělání zaměstnanců je rozděleno na 30 % středoškolsky vzdělaných a 70 % vysokoškolsky vzdělaných. Největší fluktuace je u zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok, pokud tam pracuje déle, obvykle to tak je dalších 5-10 let.

Společnost KVADOS investuje nemalé finanční prostředky do vzdělávání zaměstnanců. V období let 2017–2019 do vzdělání investovala přibližně 5 milionů Kč, což je v porovnání s průměrnými mzdovými náklady za toto období 5 %. Společnost považuje školení a vzdělávání zaměstnanců za klíčový aspekt konkurenční výhody na trhu, proto podporuje různé druhy školení: zákonná školení, školení daná ISO normou, jazyková školení s možností ukončení mezinárodní jazykovou zkouškou, odborná IT

školení, odborná školení dle plánu rozvoje jednotlivých oddělení, školení soft skills a podobně. Školení jsou realizována jak pomocí externích institucí, tak i interní.

Důležitým faktorem pro udržení zaměstnanců není pouze výše mzdy, ale také zaměstnanecké benefity. Ani tento aspekt společnost KVADOS nepřehlíží a nabízí široké spektrum, například stravenky s příspěvkem zaměstnavatele ve výši 55 %, pružná pracovní doba, home office, odborné vzdělávání, prostředí kavárny, vydání interního časopisu myK, nákup odborné literatury a další zvýhodněné nabídky.

Vedení společnosti se také snaží u zaměstnanců podnítit věrnost k zaměstnavateli, která je možná pouze pokud je všem zaměstnancům jasné, co firma produkuje a prodává. Vzhledem k širokému portfoliu produktů nemusí být každému zaměstnanci známý jiný produkt, než na kterém se osobně podílí, a to se společnost snaží nahradit takzvanými produktovými dny, které se konají 2x do roka a hravou formou zaměstnance seznamují s užitečností produktu a zákazníky, kteří jej používají. 2x do roka je také Snídaně s generálním ředitelem, kde ten sdělí u snídaně zaměstnancům poslední úspěchy a plány na další půlrok. Jednou ročně také společnost pořádá zaměstnanecký teambuildingový víkend pro celou firmu. Během roku jsou také různé exkurze ke klientům či partnerům.

#### 4.3.5 Finanční a rozpočtové faktory

Financemi se zabývá především ekonomické oddělení řízené ekonomickou ředitelkou, která má pod sebou účetní a mzdovou účetní. Všechny rozhodnutí ohledně financí společnosti jsou schvalovány statutárním ředitelem společnosti. Společnost je dlouhodobě zisková a má již zavedené standardy procesního řízení a plánuje a vyhodnocuje své hospodaření. Společnost KVADOS aktuálně nečerpá žádné bankovní úvěry, dlouhodobě platí v řádných termínech své závazky a díky smluvně řešenými prodeji má i v dalších letech plánované tržby. Detailní finanční analýza bude provedena v následující podkapitole.

## 4.4 Finanční analýza

Tyto ukazatele budou využívat údaje z účetních výkazů z roku 2018, které jsou v plném rozsahu uvedeny v přílohách 3 a 4. V období zpracování této práce nebyly k dispozici účetní výkazy za rok 2019, ale vzhledem k předchozímu vývoji se dají předpokládat podobné hodnoty. Rok 2020 ovlivní globální krize způsobená pandemií Covidu19, zatím se však nedá předpokládat, do jaké míry a v jakých oblastech.

### 4.4.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability přímo hodnotí ziskovost podniku, a to je jeden z cílů podnikání. Jednotlivé hodnoty ukazatelů jsou zobrazeny v tabulce 4.1.

<b>Ukazatele rentability [%]</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ROA</b>	0,49	4,67	1,19
<b>ROE</b>	0,61	9,73	0,39
<b>ROS</b>	0,29	4,58	1,47

*Tabulka 4.1 – Ukazatelé rentability*

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů*

Z tabulky lze jasně vidět, že jsou všechny ukazatele kladné, tudíž byla firma zisková. V roce 2016 byly všechny ukazatele na poměrně nízké hodnotě, především z důvodu velkých nákladů a investic ve srovnání s ostatními lety.

Rok 2017 byl ve všech směrech nejúspěšnější za poslední tři roky, což se projevuje nejvyššími hodnotami jak v efektivnosti, kdy dosáhla 4,67 %, ale také v hodnocení výkonnosti s hodnotou 9,73 % a podílu čistého zisku na tržbách, který dosáhl 4,58 %.



#### 4.4.2 Ukazatele likvidity

Platební schopnost podniku je důležitým ukazatelem především pro dodavatele či banky.

<b>Ukazatelé likvidity</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b><i>Běžná likvidita</i></b>	4,46	4,35	2,91
<b><i>Pohotová likvidita</i></b>	4,28	3,71	2,80
<b><i>Peněžní likvidita</i></b>	1,68	1,31	0,63

*Tabulka 4.2 Ukazatelé likvidity*

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů*

Tabulka 4.2 zobrazuje hodnoty likvidity za poslední tři roky, a již na první pohled je zřejmé, že společnosti KVADOS je poměrně vysoce likvidní. V roce 2016 byly všechny likvidity na nejvyšší úrovni. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5, toto rozmezí však ve všech letech výsledná hodnota přesahuje někdy i několikrát. Vysoká likvidita znamená zbytečné vázání finančních zdrojů, když by je mohla společnost investovat jinam. V průběhu času se hodnoty dostávají na doporučené rozmezí, což ukazuje, že si společnost uvědomuje zbytečné vázání svých zdrojů. Peněžní likvidita se v roce 2018 dostala na hodnotu 0,63, přičemž doporučené rozmezí je 0,9 – 1,1, tudíž je na poměrně nízké hodnotě a nemusela stačit na okamžitou úhradu krátkodobých závazků.

#### 4.4.3 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele představují vázanost aktiv na kapitálu neboli schopnost podniku využívat své zdroje.

<b>Ukazatele aktivity</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b><i>Rychlost obratu aktiv</i></b>	0,86	0,94	1,03
<b><i>Doba obratu aktiv</i></b>	421,97	386,26	355,26
<b><i>Doba obratu pohledávek</i></b>	147,65	133,10	173,12
<b><i>Doba obratu závazků</i></b>	233,87	206,05	201,82

*Tabulka 4.3 – Ukazatelé aktivity*

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů*

Hodnoty rychlosti obratu by měly dosahovat co nejvyšších hodnot pro nejvyšší využití zdrojů společnosti. Ukazatel rychlosti obratu aktiv shrnuje využití vlastního majetku a z tabulky 4.3 lze vidět, že tento ukazatel má rostoucí tendenci, tudíž se společnost zlepšuje v jeho využívání.

Doba obratu udává počet dnů, který je potřebný k přeměně na peněžní prostředky. Z tabulky je jasné patrné, že doba obratu aktiv, pohledávek i závazků je velmi dlouhá. Ovšem u doby obratu aktiv a závazků lze sledovat tendenci poklesu. Z hodnoty 421, 97 dnů ukazatele doby obratu aktiv v roce 2016 společnost do roku 2018 snížila dobu obratu o 66,71 dnů, tudíž o více než dva měsíce. Doba obratu pohledávek se nedaří snížit, spíše má tendenci kolísat a v roce 2018 dokonce dosáhla hodnoty 173,12 dnů, což je nejvyšší hodnota za poslední tři roky.

#### 4.4.4 Ukazatelé zadluženosti

Posledním ukazatelem je celková zadluženost, která v průběhu let kolísá, jak lze vidět v tabulce 4.4. Tento ukazatel zkoumá poměr mezi vlastním a cizím kapitálem a doporučená hodnota je pod hodnotou 0,5, což společnost KVADOS nesplňuje. Ačkoliv nemá žádné bankovní úvěry, cizí kapitál je vyšší než vlastní kapitál, především z důvodu vysokých hodnot závazků a vydaných dluhopisů. V roce 2017 byla nejnižší hodnota 1,21.

<b>Ukazatele zadluženosti</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Celková zadluženost</b>	1,36	1,21	1,41

*Tabulka 4.4 – Ukazatelé zadluženosti  
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů*

#### 4.5 SWOT analýza

Následující podkapitola se zaměří na SWOT analýzu a definuje si slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti. Jednotlivé faktory ve čtyřech částech SWOT analýzy byly vybrány na základě již provedených analýz a subjektivních názorech několika zaměstnanců společnosti KVADOS. Body a váhy byly přiřazeny dle bodové stupnice 1-10, kdy je 10 nejvíce, na základě názorů autorky po několikaletém zaměstnání ve společnosti a také názorů vedení společnosti. Součet vah činí 1 pro jednotlivé části SWOT analýzy.

#### 4.5.1 Silné stránky

Silná stránka	Body	Váha	Výsledná hodnota
Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci	8	0,2	1,6
Rychlé přizpůsobení se požadavkům trhu	7	0,1	0,7
Součinnost se stávajícími klienty – zpětná vazba ke zlepšování produktů	4	0,1	0,4
Společnost je součástí sítě pro sdílení zkušeností v oblasti IT	3	0,1	0,3
Finanční stabilita	6	0,1	0,6
Zisk je investován do rozvoje a inovací	9	0,2	1,8
Standardizace produktů a rychlejší implementace	8	0,1	0,8
Dlouhodobá spolupráce se zákazníky	8	0,1	0,8
<b>Celkem</b>			<b>7</b>

*Tabulka 4.5 – Silné stránky společnosti KVADOS  
Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky 4.5 silných stránek vyplývá, že nejdůležitějším faktorem je zisk investován do rozvoje a inovací, a to z logického důvodu. IT svět se velice rychle vyvíjí a vzhledem k povaze podnikání společnosti se musí udržet mezi nejnovějšími technologiemi, a to se neobejde bez investic. V minulých letech se akcionáři rozhodli pro investici zisku zpět do společnosti a díky tomu bylo možné vyvinout nový produkt a zinovovat produkty stávající.

Důležitým faktorem jsou také vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, jelikož ti tyto produkty rozvíjejí a jsou nepostradatelným faktorem. Jak již bylo zmíněno, společnost si také zakládá na dlouhodobé spolupráci se zákazníky, což z dlouhodobého hlediska přineslo velké množství tržeb. Společnost se také snaží zrychlit obchodní a implementační proces a díky standardizace je to možné a ukazuje se to jako důležitý faktor pro udržení konkurenceschopnosti. Díky rychlému přizpůsobování se požadavkům trhu společnost nabízí žádoucí produkty, a to je možné díky střední velikosti.

#### 4.5.2 Slabé stránky

Slabá stránka	Body	Váha	Výsledná hodnota
Střední společnost v prostředí velkých nadnárodních IT společností	7	0,2	1,4
Malé finanční zdroje pro velké investice	6	0,2	1,2
Nedostatek kvalitních pracovních zdrojů z dlouhodobého hlediska	8	0,2	1,6
Dlouhá doba obratu aktiv	5	0,2	1
Příliš vysoká likvidita	4	0,1	0,4
Vysoké náklady na implementaci	8	0,1	0,8
<b>Celkem</b>			<b>6,4</b>

Tabulka 4.6 – Slabé stránky společnosti KVADOS

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýznamnější slabou stránkou je nedostatek kvalitních pracovních zdrojů z dlouhodobého hlediska, viz tabulka 4.6. Tento problém panuje ve všech oborech podnikání a je to zapříčiněno velmi nízkou nezaměstnaností. Jak již bylo zmíněno, udržet si kvalitní zaměstnance v konkurenčním boji s mnohem většími společnostmi je velmi složité a firma se je snaží motivovat k loajálnosti. Nadnárodní společnosti jsou konkurencí nejen na trhu práce, ale také na trhu IT, a proto je slabou stránkou také být střední firmou v tomto prostředí a také je nemožné se výší investic rovnat takovým společnostem. Společnost dlouhodobě bojuje s vysokými náklady za implementaci, které odrazují potenciální zákazníky od nákupu produktu.

#### 4.5.3 Příležitosti

<b>Příležitost</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Výsledná hodnota</b>
Všeobecně na trhu nedostatek pracovních zdrojů – investice do automatizace	9	0,3	2,7
Firmy se snaží zvyšovat produktivitu	9	0,3	2,7
Proměňování konkurentů v subdodavatele a členy partnerského prodeje	5	0,1	0,5
Průnik do segmentu menších firem	10	0,2	2
Průnik na zahraniční trhy	7	0,1	0,7
<b>Celkem</b>			<b>8,6</b>

*Tabulka 4.7 – Příležitosti společnosti KVADOS*

*Zdroj: vlastní zpracování*

Dle tabulky 4.7 je jasné, že největší příležitostí jsou potřeby firem na trhu – tudíž potřeba automatizace a zvyšování produktivity. Díky povaze produktů společnosti, která se zaměřuje na tyto oblasti a šetří řádově několik % pracovní doby, to jsou potřeby, které je společnost KVADOS schopná naplnit a díky tomu zvýšit svůj tržní podíl a tržby.

Důležitým faktorem je také průnik do segmentu menších firem, jelikož na ty se společnost v minulosti nezaměřovala, ale díky úpravě produktu je nyní vhodný i pro menší firmy a představuje nepokrytý trh.

#### 4.5.4 Hrozby

Hrozby	Body	Váha	Výsledná hodnota
Rychlý vývoj v oblasti IT	9	0,3	2,7
Globalizace trhu IT – vstup nadnárodních firem s výhodnější cenovou politikou	7	0,2	1,4
Kybernetické útoky	7	0,2	1,4
Růst průměrných mezd	6	0,2	1,2
Pokles poptávky z důvodu koronaviru	4	0,1	0,4
<b>Celkem</b>			<b>7,1</b>

Tabulka 4.8 – Hrozby společnosti KVADOS

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, oblast IT se velice rychle vyvíjí, a proto je nutné s ní držet krok a může se jednoduše stát, že společnost zaostane, proto to představuje největší hrozbu, viz tabulka 4.8. Za zmínku také stojí hrozba globalizace a vstup nadnárodních firem s výhodnější cenovou politikou a také ničivou pro střední české firmy a také hrozba kybernetických útoků, které jsou hrozbou vždy a je proto nutné dělat vše pro bezpečnost prostředí a produktů. Nejmenší hrozbou, ale také je ji nutno brát na zřetel, je možný pokles poptávky z důvodu koronaviru a oslabení ekonomiky z důvodu dlouhého uzavření provozoven.

#### 4.5.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

V tabulce 4.9 je shrnutí výsledků SWOT analýzy. Na první pohled je zřejmé, že převažují silné stránky a příležitosti. Vhodná strategie pro budoucí období je strategie SO neboli agresivně růstově orientovaná strategie, kterou může aplikovat tým, že využije své silné stránky na příležitosti obsažené ve SWOT analýze.

Silné stránky	7
Slabé stránky	6,4
Příležitosti	8,6
Hrozby	7,1

Tabulka 4.9 – Výsledky SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

V této kapitole budou vyhodnoceny analýzy, které byly provedeny praktické části této práce a budou také navrhnutý náměty a doporučení, které budou vycházet z těchto analýz.

Provedené analýzy potvrdily, že firma je dlouhodobě zisková, finančně stabilní a reaguje na požadavky trhu, který žádá modernizaci, digitalizaci a automatizaci. Makroprostředí podniku ji závažně neohrožuje, a ačkoliv na trhu existují konkurenční výrobky a substituty, společnost si již vybudovala dobré jméno na trhu a je schopná se postarat o svou existenci. Společnost se může ještě více zaměřit na marketing společnosti, především na online marketing, který nabývá čím dál větší důležitosti. Je třeba se také dál věnovat vzdělávání zaměstnanců a budování loajality k zaměstnavateli, aby společnost neztratila kvalifikované zaměstnance potřebné k fungování podnikání. Společnost by se mohla zaměřit na snížení likvidity, jelikož je příliš vysoká a zbytečně váže zdroje, které by bylo možné investovat například do dalšího rozvoje výrobků. SWOT analýza odryla, že se společnost KVADOS může vydat cestou agresivně orientované strategie, a tudíž využít své silné stránky k příležitostem, které se prezentují.

Dále budou popsány náměty a doporučení, které mohou přispět k dalšímu vývoji společnosti KVADOS.

### 5.1 Rozšíření partnerské sítě

Jak již bylo zmíněno, společnost využívá dlouholetých vztahů se svými zákazníky a přináší to ovoce. Tento zdroj se však může vyčerpat, proto je nutné se zaměřit i na další kanály. Společnost se zaměřuje na svůj marketing a zvýšení povědomí o společnosti a jejích produktech, ale je možné se zaměřit také na vztahy se svými partnery i konkurenty. Společnost je součástí několika sdružení, včetně Hospodářské komory MSK nebo IT Clusteru, sdružení zaměřené na IT technologii, jehož členy jsou další IT firmy působící nejen v Moravskoslezském kraji. Vzhledem k již existujícím vztahům mezi těmito konkurenty, mezi které patří například AutoCont, K2 nebo ITEuro, se jednodušeji otvírají dveře k partnerskému prodeji.

V praxi to znamená podílení se na projektech, na který by firmy samostatně nedosáhly nebo neměly na ně kapacity a zdroje. Jasně definované podmínky při rozdělení práce a odměn jsou nutné před uzavřením partnerského vztahu. Společnost se nemusí omezovat pouze na partnery v Moravskoslezském kraji, ale po celé ČR a získat nové

zákazníky a reference, které by bez partnerů nebylo možné získat. Mezi partnery může také vzniknout takzvané quid pro quo, něco za něco, a mohou si navzájem dávat vědět o možných příležitostech pro získání nového obchodu.

Je možné také využívat poradců a poradenských firem, které se specializují například na efektivnost vnitrofiremních procesů, a mohly by doporučovat produkty společnosti KVADOS firmám, které takové řešení potřebují a jinak by se k nim myTEAM® třeba nedostal.

Pro nejefektivnější zapojení partnerů je třeba si udělat analýzu a vytipovat si potenciální partnery, tudíž IT firmy, poradenské firmy a dodavatele IT zařízení. Tím vznikne seznam firem, které mohou být seřazeny podle největšího přínosu pro společnost. Tato analýzy nemusí trvat dlouho, proto za pár měsíců se mohou budovat již první partnerské vztahy. Nejlepší bude oslovit vedoucí pracovníky, top management a majitele firem. Ze společnosti KVADOS by se do tohoto procesu měl zapojit také generální ředitel, aby měla společnost větší šanci na úspěch, jelikož je to uzavření poměrně velkého partnerského vztahu.

## 5.2 Průnik na trh malých podniků

Dalším doporučením, je využití příležitosti na trhu a proniknout na trh malých podniků především s produktem myTEAM®. Ačkoliv je toto řešení poměrně komplexní a může se zdát, že nabývá na důležitosti pouze při několika desítkách uživatelů, i malé firmy o pár uživatelích mají potřebu digitalizovat svou dokumentaci nebo řídit své porady a úkoly efektivněji. Zatím si tento produkt takové malé firmy nemohly dovolit, vzhledem k vysoké ceně především kvůli vysokým implementačním nákladům, ale také ceně licencí. Vzhledem k jeho úpravě a standardizaci, kdy se velmi snížily implementační náklady a zavedl se pronájemový obchodní model, je tento produkt více dostupný pro malé společnosti. Společnost by se mohla ještě více zaměřit na snížení ceny, kde se nabízí eliminovat implementační náklady tak, jak je to na trhu zvykem, aby si zákazník aplikaci jednoduše sám nainstaloval.

Produkty mySTOCK® je také do jisté míry standardizovaný, ačkoliv se neobejde bez implementačních nákladů, vzhledem k jeho propojení na stávající systémy ERP ve společnostech a celkově zavedení systému do skladů a zaučení skladníků. Ovšem díky standardizaci produktu se otvírají nové dveře do menších podniků, než byl produkt do teď určen. Optimalizace skladů snižuje náklady, a proto na ni firmy dávají větší důraz,



včetně těch menších. Proto tento produkt může proniknout například na trh menších e-shopů a dalších menších firem. Vysoká cena již není překážkou.

V minulosti společnosti KVADOS přicházely poptávky následkem online kampaně, kdy o tyto produkty měly zájem firmy s 10 zaměstnanci nebo s malým obratem. Obchodní oddělení jim bylo nuceno taktně vysvětlit, že jsou produkty a řešení společnosti na jejich podmínky příliš drahé. Ovšem vzhledem k snížení nákladů a tím i snížení ceny se společnost může zaměřit i přímo na již odmítnuté poptávky s tím, že již mají ideální produkt pro potřeby menších firem.

Úprava aplikace i upravení obchodního modelu již proběhlo, proto v dohledné době nehrozí žádné další náklady. V budoucnu je možno rozšířit standardizované moduly, a tudíž se náklady zvýší, vzhledem k jejich úpravě. Je tedy jednoduše možné kontaktovat firmy, které společnost KVADOS již kontaktovaly v minulosti, ale také si udělat analýzu malých firem v ČR, kterým by systém myTEAM® nebo mySTOCK® mohl být přínosný a aktivně oslovovat tyto firmy. Pro zjednodušení je také možné oslovit sdružení malých podniků v oborech, ve kterých jsou dle zkušeností potřeby těchto systémů a oslovit přímo toto sdružení s konkrétní nabídkou. Je do toho samozřejmě nutné zapojit i online marketing a na určité kanály zapojit bannery a videa.

## 6 Závěr

Cílem práce bylo na základě strategické analýzy zhodnotit aktuální postavení společnosti KVADOS. Součástí strategické analýzy byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a pro shrnutí byla použita SWOT analýza. Následně byla stanovena vhodná strategie a navržnutí námětů a doporučení.

Strategická analýza odhalila faktory, které ovlivňují společnost KVADOS. V provedené PEST analýze byly ukázány faktory, které působí v makroprostředí, což je například pozitivní vývoj HDP, vzrůstající minimální mzda či klesající ceny pohonných hmot. Porterův model pěti sil ukázal, že v mikroprostředí mají sílu především zákazníci a konkurenti, zatímco dodavatelé v menší míře, vzhledem k tomu, že jich má společnost více a v případě problémů se může přesunout ke konkurenci. V analýze klíčových faktorů bylo odhaleno, že nejcennějším vnitřním faktorem jsou lidské zdroje, které jsou klíčové pro výrobu softwarových produktů a je prostor pro zlepšení a rozšíření marketingových aktivit. Finanční odhalila finanční stabilitu firmy, ale bylo zjištěno přílišné vázání peněžních prostředků v krátkodobém majetku. Ve shrnující SWOT analýze bylo zjištěno, že nejsilnější stránkou je vytvořený zisk investován zpět do firmy pro rozvoj a inovace produktů, což je důležité pro jejich další vývoj a standardizaci. Nejslabší stránkou společnosti je její velikost a finanční zdroje v prostředí velkých nadnárodních IT společností, ačkoliv se jí v minulosti dařilo těmto korporátům konkurovat. Největší hrozbou je velmi rychlý vývoj v oblasti IT, kde společnost působí, a proto nesmí přestat inovovat a rozvíjet své produkty. Největší příležitostí je tendence trhu investovat do nástrojů pro efektivitu a automatizaci vzhledem k nedostatku pracovních zdrojů, optimalizace práce a snižování nákladů. Ze SWOT analýzy vyšlo, že převažují silné stránky a příležitosti. Globální krize způsobená pandemií Covidu19 zatím společnost neovlivnila, neztratila zákazníky ani nepropouštěla zaměstnance a zatím se nedá předpovídat budoucí vliv.

Na základě analýz bylo navrženo využít silných stránek a proniknout na trh malých firem a zvětšit portfolio referencí a zákazníků o velké množství menších firem. Tento trh se otevírá díky standardizaci produktů a jejím následkem je snížení nákladů a ceny produktů. Je možné eliminovat slabou stránku vysokých implementačních nákladů pomocí zvýšení standardizace a zavedení návodů a doporučení, aby si produkty zákazníci mohli zavést a nainstalovat sami, což se projevuje jako oblíbená forma v dnešní době.

# Seznam použité literatury

## Odborná kniha

1. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4008-9.
2. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. Series of economics textbooks, v. 5 (2013). ISBN 978-80-248-3008-7.
3. MASCULL, Bill. *Business vocabulary in use*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. Cambridge professional English. ISBN 0-521-54070-4.
4. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9422-8.
5. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
6. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
7. SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.
8. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8
9. PALEPU, Krishna G. a Paul M HEALY. *Business analysis & valuation: using financial statements*. 4th ed. Mason: Thomson South-Western, c2008. ISBN 978-0-324-30292-9.
10. KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie : plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 8072266578.
11. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
12. PETERSON DRAKE, Pamela a Frank J. FABOZZI. *Analysis of financial statements*. 3rd ed. Hoboken: Wiley, c2012. Frank J. Fabozzi series. ISBN 978-1-118-29998-2.
13. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4047-8.
14. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
15. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu, sv. 33. ISBN 978-80-7261-251-2.

16. MATUSIKOVÁ, Lucja, a kol. *Strategický management*. 2. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2017, vol. 15. ISBN 978-80-248-4038-3.

### Elektronické dokumenty a ostatní

17. MANAGEMENTMANIA. *SPACE analýza (SPACE Analysis)* [online]. 11.12.2018 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>
18. MCKINSEY & COMPANY: STRATEGY & CORPORATE FINANCE. *Enduring Ideas: The GE - McKinsey nine-box matrix* [online]. 2008 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix#>
19. KOPECKÁ, Lenka. *Analýza konkurenceschopnosti podniku Včelařství u Kopeckých*. Hradec Králové, 2016. Dostupné také z: <https://docplayer.cz/46383731-Univerzita-hradec-kralove-fakulta-informatiky-a-managementu-katedra-managementu-analyza-konkurenceschopnosti-podniku-vcelarstvi-u-kopeckych.html>. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové. Vedoucí práce Doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.
20. ČEVELOVÁ, Magdalena. *SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit*. Magdalena Čevelová [online]. 7.4.2011 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
21. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. 20.12.2019 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
22. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace - druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
23. KURZ EURA (EUR). *Peníze.cz* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/kurzy-men/6596-euro>
24. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19#w=)
25. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19#w=)
26. PIŠTOROVÁ, Markéta a Martin MANA. *Český statistický úřad. ICT odborníci* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ict-odbornici>

27. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ceny pohonných hmot od roku 2001*. [online]. 2020 [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-pohonných-hmot-od-roku>
28. KURZYCZ. *HDP 2020, vývoj HDP v ČR*. [online]. 2020 [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=5>

## Seznam zkratek

EBIT – zisk před zdaněním (Earning Before Interests and Taxes)

EAT – zisk po zdanění (Earning After Taxes)

ROA – Rentabilita celkových aktiv (Return On Assets)

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity)

ROS – Rentabilita tržeb (Return On Sales)

HDP – Hrubý domácí produkt

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

CRM – Customer Relationship Management

WMS – Warehouse Management System

ERP – Enterprise Resource Planning

## Seznam grafů

Graf 4.1 – Vývoj HDP v ČR za období 2000–2019 v mld. Kč .....	45
Graf 4.2 – Míra inflace v období 2004–2019 .....	46
Graf 4.3 – Kurz eura v období od 1.1.1999 – 1.1.2020 .....	47
Graf 4.4 – Minimální mzda za období leden 1992–leden 2020.....	48
Graf 4.5 – Ceny pohonných hmot v ČR za období 2001–2020 v Kč .....	48
Graf 4.6 – Míra nezaměstnanosti v období od 2019 do 4. čtvrtletí 2019 v procentech..	50
Graf 4.7 – Rozložení ICT pracovníků podle kraje v roce 2018.....	51
Graf 4.8 – Počet ICT pracovníků a jejich vzdělání v ČR za období 2015 – 2018.....	52
Graf 4.9 – Srovnání průměrných hrubých mezd ICT pracovníků v ČR a v Moravskoslezském kraji za období 2015–2018.....	53
Graf 4.10 – Rozložení zaměstnanců v jednotlivých odděleních společnosti KVADOS k 31.3.2020 .....	62

## Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Podnikatelské prostředí společnosti .....	13
Obrázek 2.2 Porterův model pěti sil .....	18
Obrázek 2.3 – Vliv vnějších a vnitřních faktorů podniku na strategii .....	23
Obrázek 2.4 – Model 7S firmy McKinsey .....	29
Obrázek 2.5 – Diagram SWOT analýzy .....	35
Obrázek 2.6 – Analýza SPACE .....	37
Obrázek 2.7 – Matice BCG.....	39
Obrázek 2.8 – Matice GE-McKinsey .....	40



## Seznam tabulek

Tabulka 2.1 – VRIO matice .....	31
Tabulka 4.1 – Ukazatelé rentability .....	64
Tabulka 4.2 Ukazatelé likvidity .....	65
Tabulka 4.3 – Ukazatelé aktivity .....	65
Tabulka 4.4 – Ukazatelé zadluženosti .....	66
Tabulka 4.5 – Silné stránky společnosti KVADOS .....	67
Tabulka 4.6 – Slabé stránky společnosti KVADOS .....	68
Tabulka 4.7 – Příležitosti společnosti KVADOS .....	69
Tabulka 4.8 – Hrozby společnosti KVADOS .....	70
Tabulka 4.9 – Výsledky SWOT analýzy .....	70

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14.5.2020



Karolína Hamplová

## Seznam příloh

Příloha 1 – Ukazatele finanční analýzy

Příloha 2 – Organizační struktura společnosti

Příloha 3 – Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2016 v celých tisících Kč

Příloha 4 - Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31.12.2016 v celých tisících Kč

Příloha 5 - Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2017 v celých tisících Kč

Příloha 6 – Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31.12.2017 v celých tisících Kč

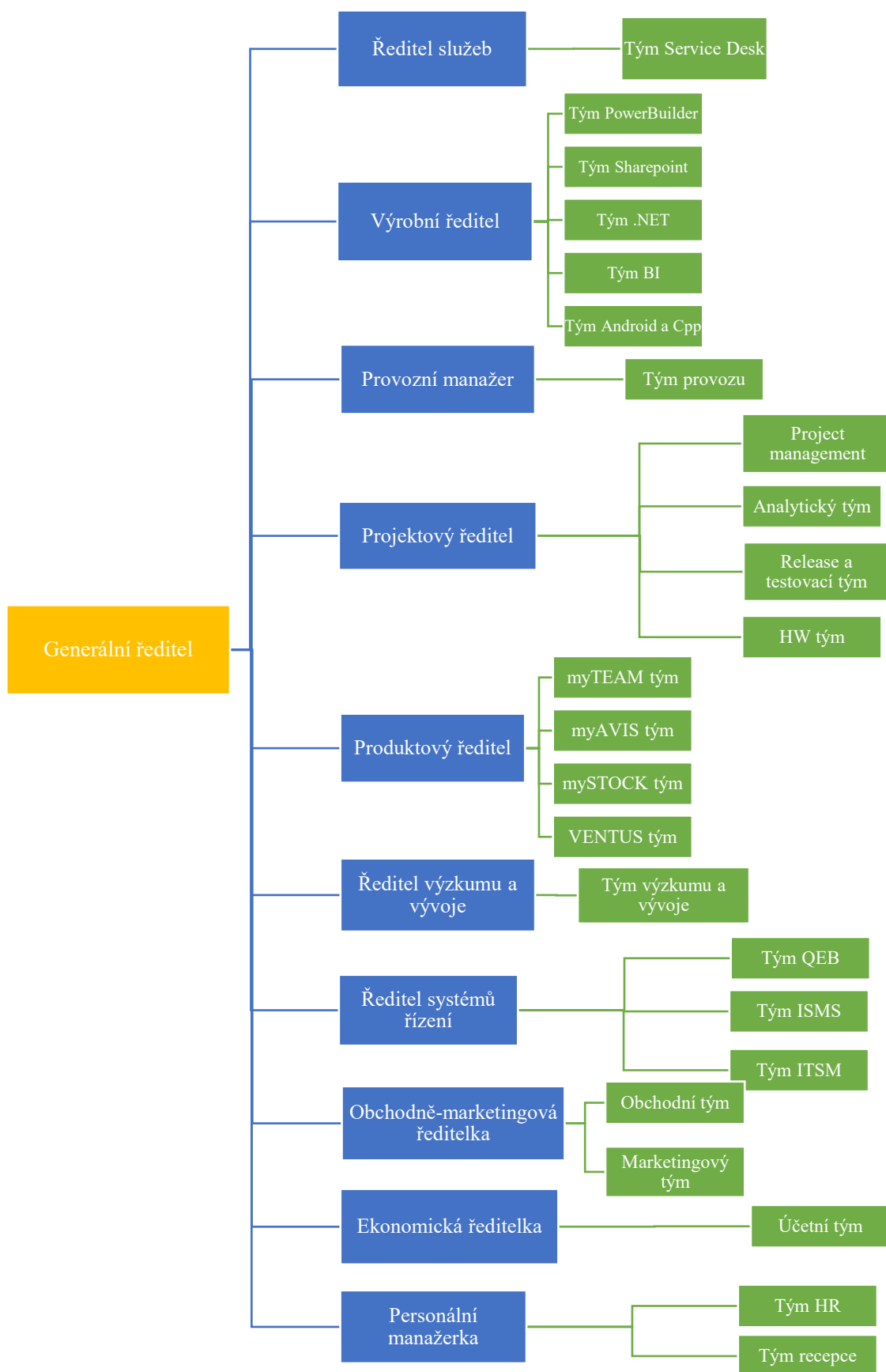
Příloha 7 – Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2018 v celých tisících Kč

Příloha 8 – Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31.12.2018 v celých tisících Kč

## Příloha 1 – Ukazatele finanční analýzy

Ukazatele finanční analýzy	Vzorec
ROA	$\frac{EBIT}{aktiva} * 100$
ROE	$\frac{zisk\ po\ zdanění}{vlastní\ kapitál} * 100$
ROS	$\frac{zisk\ po\ zdanění}{tržby} * 100$
Běžná likvidita	$\frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$
Pohotová likvidita	$\frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$
Peněžní likvidita	$\frac{peněžní\ prostředky}{krátkodobé\ závazky}$
Rychlost obratu	$\frac{tržby}{x}$
Doba obratu	$\frac{x}{tržby/365}$
Celková zadluženost	$\frac{cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál}$

## Příloha 2 – Organizační struktura společnosti



## Příloha 3 – Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2016 v celých tisících Kč

Označ. a	AKTIVA b	Řád. c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (A + B + C + D)	001	207 719	-80 454	127 265	126 101
B.	Dlouhodobý majetek	002	77 539	-40 900	36 639	27 184
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	003	27 557	-11 798	15 759	17 687
B.I.2.	Ocenitelná práva	004	17 681	-11 798	5 883	9 399
B.I.2.1.	Software	005	17 651	-11 768	5 883	9 399
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	006	30	-30	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	007	9 876	0	9 876	8 288
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	008	9 876	0	9 876	8 288
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	009	36 451	-29 102	7 349	7 815
B.II.1.	Pozemky a stavby	010	583	-70	513	421
B.II.1.2.	Stavby	011	583	-70	513	421
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	012	35 830	-29 032	6 798	7 356
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	013	38	0	38	38
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	014	38	0	38	38
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	015	13 531	0	13 531	1 682
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	016	3 531	0	3 531	1 682
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	017	10 000	0	10 000	0
C.	Oběžná aktiva	018	128 354	-39 554	88 800	97 566
C.I.	Zásoby	019	10 769	0	10 769	4 633
C.I.1.	Materiál	020	834	0	834	869
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	021	9 935	0	9 935	3 764
C.II.	Pohledávky	022	84 083	-39 554	44 529	40 904
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	023	22 802	0	22 802	2 903
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	024	1 834	0	1 834	1 728
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	025	20 968	0	20 968	1 175
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	026	57	0	57	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	027	20 911	0	20 911	1 175
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	028	61 281	-39 554	21 727	38 001
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	029	23 801	-2 568	21 233	30 199
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	030	37 480	-36 986	494	7 802
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	031	272	0	272	897
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	032	304	0	304	127
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	033	36 904	-36 986	-82	6 778
C.IV.	Peněžní prostředky	034	33 502	0	33 502	52 029
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	035	406	0	406	342
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	036	33 096	0	33 096	51 687
D.	Časové rozlišení aktiv	037	1 826	0	1 826	1 351
D.1.	Náklady příštích období	038	1 622	0	1 622	1 200
D.3.	Příjmy příštích období	039	204	0	204	151

Označ. a	PASIVA b	Řád. c	Stav v běž. účet. období 5	Stav v min. účet. období 6
	PASIVA CELKEM	040	127 265	126 101
A.	Vlastní kapitál	041	53 128	53 263
A.I.	Základní kapitál	042	2 000	2 000
A.I.1.	Základní kapitál	043	2 000	2 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	044	-9 900	-9 900
A.II.2.	Kapitálové fondy	045	-9 900	-9 900
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	046	-9 900	-9 900
A.III.	Fondy ze zisku	047	259	328
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	048	210	210
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	049	49	118
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	050	60 446	57 817
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	051	60 446	57 817
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	052	323	3 018
B.+C.	Cizí zdroje	053	72 012	70 478
B.	Rezervy	054	1 478	728
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	055	1 478	728
C.	Závazky	056	70 534	69 750
C.I.	Dlouhodobé závazky	057	50 607	50 307
C.I.1.	Vydané dluhopisy	058	50 000	50 000
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	059	50 000	50 000
C.I.8.	Odložený daňový závazek	060	607	307
C.II.	Krátkodobé závazky	061	19 927	19 443
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	062	1 470	987
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	063	5 226	4 463
C.II.8.	Závazky ostatní	064	13 231	13 993
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	065	200	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	066	2 722	2 636
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	067	1 579	1 529
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	068	8 387	9 491
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	069	12	6
C.II.8.7.	Jiné závazky	070	331	331
D.	Časové rozlišení pasiv	071	2 125	2 360
D.1.	Výdaje příštích období	072	69	126
D.2.	Výnosy příštích období	073	2 056	2 234

## Příloha 4 - Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31.12.2016 v celých tisících Kč

Označ. a	T E X T b	Řád. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	110 026	109 085
II.	Tržby za prodej zboží	002	56	0
A.	Výkonová spotřeba	003	51 260	53 154
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	44	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	11 704	14 229
A.3.	Služby	006	39 512	38 925
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	-864	237
C.	Aktivace (-)	008	0	-9 306
D.	Osobní náklady	009	52 518	54 442
D.1.	Mzdové náklady	010	38 808	40 241
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	13 710	14 201
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	12 310	12 901
D.2.2.	Ostatní náklady	013	1 400	1 300
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	7 507	6 464
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	7 411	8 627
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	016	7 411	8 627
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	017	96	-2 163
III.	Ostatní provozní výnosy	018	5 136	5 173
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	019	0	22
III.3.	Jiné provozní výnosy	020	5 136	5 151
F.	Ostatní provozní náklady	021	1 430	2 372
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	022	129	117
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	023	750	-84
F.5.	Jiné provozní náklady	024	551	2 339
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	025	3 367	6 895
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	026	1 540	515
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	027	1 540	515
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	028	3 900	3 900
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	029	3 900	3 900
VII.	Ostatní finanční výnosy	030	53	135
K.	Ostatní finanční náklady	031	437	650
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	032	-2 744	-3 900
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	033	623	2 995
L.	Daň z příjmu	034	300	-23
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	035	300	-23
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	036	323	3 018
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	037	323	3 018
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + IV. + VII.	038	116 811	114 908



## Příloha 5 - Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2017 v celých tisících Kč

Označ. a	AKTIVA b	Řád. c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (A + B + C + D)	001	182 648	-51 548	131 100	127 265
B.	Dlouhodobý majetek	002	90 680	-42 832	47 848	36 639
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	003	30 918	-15 700	15 218	15 759
B.I.2.	Ocenitelná práva	004	26 830	-15 700	11 130	5 883
B.I.2.1.	Software	005	26 801	-15 671	11 130	5 883
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	006	29	-29	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	007	4 088	0	4 088	9 876
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	008	4 088	0	4 088	9 876
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	009	31 277	-27 132	4 145	7 349
B.II.1.	Pozemky a stavby	010	103	-5	98	513
B.II.1.2.	Stavby	011	103	-5	98	513
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	012	31 136	-27 127	4 009	6 798
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	013	38	0	38	38
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	014	38	0	38	38
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	015	28 485	0	28 485	13 531
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	016	6 409	0	6 409	3 531
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	017	10 000	0	10 000	10 000
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	018	12 076	0	12 076	0
C.	Oběžná aktiva	019	90 804	-8 716	82 088	88 800
C.I.	Zásoby	020	12 096	0	12 096	10 769
C.I.1.	Materiál	021	1 993	0	1 993	834
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	022	10 094	0	10 094	9 935
C.I.3	Výrobky a zboží	023	9	0	9	0
C.I.3.2	Zboží	024	9	0	9	0
C.II.	Pohledávky	025	53 890	-8 716	45 174	44 529
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	026	18 580	0	18 580	22 802
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	027	0	0	0	1 834
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	028	18 580	0	18 580	20 968
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	029	81	0	81	57
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	030	18 499	0	18 499	20 911
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	031	35 310	-8 716	26 594	21 727
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	032	35 313	-8 716	26 597	21 233
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	033	-3	0	-3	494
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	034	0	0	0	272
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	035	72	0	72	304
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	036	31	0	31	0
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	037	-106	0	-106	-82
C.IV.	Peněžní prostředky	038	24 818	0	24 818	33 502
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	039	323	0	323	406
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	040	24 495	0	24 495	33 096
D.	Časové rozlišení aktiv	041	1 164	0	1 164	1 826
D.1.	Náklady příštích období	042	815	0	815	1 622
D.3.	Příjmy příštích období	043	349	0	349	204

Označ. a	PASIVA b	Řád. c	Stav v běž. účet. období 5	Stav v min. účet. období 6
	PASIVA CELKEM	044	131 100	127 265
A.	Vlastní kapitál	045	58 362	53 128
A.I.	Základní kapitál	046	2 000	2 000
A.I.1.	Základní kapitál	047	2 000	2 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	048	-9 900	-9 900
A.II.2.	Kapitálové fondy	049	-9 900	-9 900
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	050	-9 900	-9 900
A.III.	Fondy ze zisku	051	414	259
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	052	210	210
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	053	204	49
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	054	60 169	60 446
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	055	60 169	60 446
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	056	5 679	323
B.+C.	Cizí zdroje	057	70 896	72 012
B.	Rezervy	058	960	1 478
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	059	960	1 478
C.	Závazky	060	69 936	70 534
C.I.	Dlouhodobé závazky	061	51 055	50 607
C.I.1.	Vydané dluhopisy	062	50 000	50 000
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	063	50 000	50 000
C.I.8.	Odložený daňový závazek	064	1 055	607
C.II.	Krátkodobé závazky	065	18 881	19 927
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	066	2 375	1 470
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	067	3 497	5 226
C.II.8.	Závazky ostatní	068	13 009	13 231
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	069	0	200
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	070	3 039	2 722
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	071	1 805	1 579
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	072	7 830	8 387
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	073	4	12
C.II.8.7.	Jiné závazky	074	331	331
D.	Časové rozlišení pasiv	075	1 842	2 125
D.1.	Výdaje příštích období	076	46	69
D.2.	Výnosy příštích období	077	1 769	2 056

## Příloha 6 – Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31.12.2017 v celých tisících Kč

Označ. a	T E X T b	Řád. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	116 811	110 026
II.	Tržby za prodej zboží	002	7 072	56
A.	Výkonová spotřeba	003	52 948	51 260
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	7 049	44
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	11 306	11 704
A.3.	Služby	006	34 593	39 512
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	18	-864
C.	Aktivace (-)	008	-900	0
D.	Osobní náklady	009	64 639	52 518
D.1.	Mzdové náklady	010	47 633	38 808
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	17 006	13 710
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	15 376	12 310
D.2.2.	Ostatní náklady	013	1 630	1 400
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	-22 976	7 507
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	7 862	7 411
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	016	7 862	7 411
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	017	-30 838	96
III.	Ostatní provozní výnosy	018	11 907	5 136
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	019	7 138	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	020	4 769	5 136
F.	Ostatní provozní náklady	021	33 155	1 430
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	022	1 220	0
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	023	89	129
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	024	-519	750
F.5.	Jiné provozní náklady	025	32 365	551
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	026	8 906	3367
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	027	1 584	1 540
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	028	1 584	1 540
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	029	3 900	3 900
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	030	3 900	3 900
VII.	Ostatní finanční výnosy	031	268	53
K.	Ostatní finanční náklady	032	731	437
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	033	-2 779	-2 744
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	034	6 127	623
L.	Daň z příjmu	035	448	300
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	036	448	300
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	037	5 679	323
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	038	5 679	323
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + IV. + VII.	039	137 642	116 811

## Příloha 7 – Rozvaha v plném rozsahu k 31.12.2018 v celých tisících Kč

Označ. a	AKTIVA b	Řád. c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (A + B + C + D)	001	207 309	- 59 641	147 668	131 100
B.	Dlouhodobý majetek	002	100 310	- 51 603	48 707	47 848
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	003	36 963	- 21 311	15 652	15 218
B.I.2.	Ocenitelná práva	004	36 963	- 21 311	15 652	11 130
B.I.2.1.	Software	005	36 934	- 21 282	15 652	11 130
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	006	29	-29	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	007	0	0	0	4 088
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	008	0	0	0	4 088
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	009	35 320	- 30 292	5 028	4 145
B.II.1.	Pozemky a stavby	010	103	-7	96	98
B.II.1.2.	Stavby	011	103	-7	96	98
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	012	35 179	- 30 285	4 894	4 009
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	013	38	0	38	38
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	014	38	0	38	38
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	015	28 027	0	28 027	28 485
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	016	10 705	0	10 705	6 409
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	017	0	0	0	10 000
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	018	12 120	0	12 120	12 076
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	019	5 202	0	5 202	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	020	5 202	0	5 202	0
C.	Oběžná aktiva	021	104 624	- 8 038	96 586	82 088
C.I.	Zásoby	022	3 574	0	3 574	12 096
C.I.1.	Materiál	023	1 313	0	1 313	1 993
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	024	2 242	0	2 242	10 094
C.I.3.	Výrobky a zboží	025	19	0	19	9
C.I.3.2.	Zboží	026	19	0	19	9
C.II.	Pohledávky	027	79 997	-8 038	71 959	45 174
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	028	25 747	0	25 747	18 580
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	029	25 747	0	25 747	18 580
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	030	81	0	81	81
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	031	25 666	0	25 666	18 499
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	032	54 250	-8 038	46 212	26 594
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	033	52 554	-8 038	44 516	26 597
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	034	1 696	0	1 696	-3
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	035	712	0	712	0
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	036	86	0	86	72
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	037	1 015	0	1 015	31
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	038	-117	0	-117	-106
C.IV.	Peněžní prostředky	039	21 053	0	21 053	24 818
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	040	362	0	362	323
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	041	20 691	0	20 591	24 495
D.	Časové rozlišení aktiv	042	2 375	0	2 375	1 164
D.1.	Náklady příštích období	043	2 246	0	2 246	815
D.3.	Příjmy příštích období	044	129	0	129	349

Označ. a	P A S I V A b	Řád. c	Stav v běž. účet. období 5	Stav v min. účet. období 6
	PASIVA CELKEM	045	147 668	131 100
A.	Vlastní kapitál	046	60 167	58 362
A.I.	Základní kapitál	047	2 000	2 000
A.I.1.	Základní kapitál	048	2 000	2 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	049	-9 900	-9 900
A.II.2.	Kapitálové fondy	050	-9 900	-9 900
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	051	-9 900	-9 900
A.III.	Fondy ze zisku	052	497	414
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	053	210	210
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	054	287	204
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	055	65 338	60 169
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	056	65 338	60 169
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	057	2 232	5 679
B.+C.	Cizí zdroje	058	84 687	70 896
B.	Rezervy	059	797	960
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	060	797	960
C.	Závazky	061	83 890	69 936
C.I.	Dlouhodobé závazky	062	50 678	51 055
C.I.1.	Vydané dluhopisy	063	50 000	50 000
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	064	50 000	50 000
C.I.8.	Odložený daňový závazek	065	678	1 055
C.II.	Krátkodobé závazky	066	33 212	18 881
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	067	1 521	2 375
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	068	17 601	3 497
C.II.8.	Závazky ostatní	069	14 090	13 009
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	070	3 519	3 039
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	071	2 063	1 805
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	072	8 166	7 830
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	073	11	4
C.II.8.7.	Jiné závazky	074	331	331
D.	Časové rozlišení pasiv	075	2 814	1 842
D.1.	Výdaje příštích období	076	232	46
D.2.	Výnosy příštích období	077	2 582	1 796



## Příloha 8 – Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31.12.2018 v celých tisících Kč

Označ. a	T E X T b	Řád. c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	151 318	116 811
II.	Tržby za prodej zboží	002	397	7 072
A.	Výkonová spotřeba	003	73 823	52 948
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	353	7 049
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	11 487	11 306
A.3.	Služby	006	61 983	34 593
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	2 317	18
C.	Aktivace (-)	008	-510	-900
D.	Osobní náklady	009	70 891	64 639
D.1.	Mzdové náklady	010	52 186	47 633
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	18 705	17 006
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	16 979	15 376
D.2.2.	Ostatní náklady	013	1 726	1 630
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	8 443	-22 976
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	9 121	7 862
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	016	9 121	7 862
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	017	-678	-30 838
III.	Ostatní provozní výnosy	018	7 881	11 907
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	019	-631	7 138
III.3.	Jiné provozní výnosy	020	8 512	4 769
F.	Ostatní provozní náklady	021	892	33 155
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	022	0	1 220
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	023	73	89
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	024	-163	-519
F.5.	Jiné provozní náklady	025	982	32 365
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	026	3 740	8 906
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	027	2 079	1 584
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	028	2 079	1 584
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	029	3 900	3 900
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	030	3 900	3 900
VII.	Ostatní finanční výnosy	031	10 544	268
K.	Ostatní finanční náklady	032	10 609	731
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	033	-1 886	-2 779
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	034	1 854	6 127
L.	Daň z příjmu	035	-378	448
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	036	-378	448
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	037	2 232	5 679
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	038	2 232	5 679
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + IV. + VII.	039	172 219	137 642